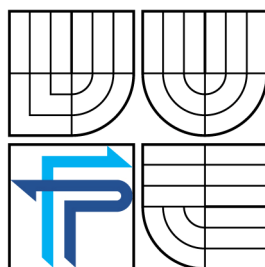


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## **INOVACE MANAŽERSKÝCH ČINNOSTÍ V NEMOCNICI VSETÍM**

INOVATIONS OF MANAGEMENT ACTIVITIES IN VSETIN HOSPITAL

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**SIMONA MĚKYNOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**ING JIŘÍ KOLEŇÁK, PH.D.**

BRNO 2007

# LICENČNÍ SMLOUVA

## POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

### 1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Simona Měkynová

Bytem: Rokytnice 250, 755 01 Vsetín

Narozen/a (datum a místo): 16.7.1983

(dále jen „autor“)

a

### 2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

...Ing. Pavel Svirák, Dr., ředitel Ústavu financí

.....

(dále jen „nabyvatel“)

## Čl. 1

### Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☐ diplomová práce
- ☒ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Inovace manažerských činností v nemocnici Vsetín

Vedoucí/ školitel VŠKP: Ing. Jiří Koleňák, Ph.D.

Ústav: Financí

Datum obhajoby VŠKP: Červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v \*:

- ☒ tištěné formě – počet exemplářů .....1.....
- ☒ elektronické formě – počet exemplářů .....1.....

---

\* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

## **Článek 2**

### **Udělení licenčního oprávnění**

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
  - ☒ ihned po uzavření této smlouvy
  - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
  - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
  - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
  - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

## **Článek 3**

### **Závěrečná ustanovení**

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne: .....

.....  
Nabyvatel

.....  
Autor

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP DLE ČSN ISO 690**

MĚKYNOVÁ, S. *Inovace manažerských činností v nemocnici Vsetín*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 72 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci zpracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího bakalářské práce. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Brně dne .....

.....

Simona Měkyňová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Kolečákovi, Ph.D., za odbornou pomoc a čas, který mi věnoval při zpracování této bakalářské práce.

Zároveň tím děkuji svým rodičům za to, že mi umožnili studium na této vysoké škole a za jejich podporu, které si mi od nich během studia dostalo.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá personálním managementem v nemocnici Vsetín. Speciálně je zaměřena na popis základních úkolů personálního managementu, které zahrnují analýzu pracovního místa a kompetencí, získávání a výběr zaměstnanců, rozvoj pracovníků, hodnocení zaměstnanců, motivace a odměňování zaměstnanců. Práce navrhuje možné výstupy těchto úkolů, které mohou napomoci zlepšení manažerských činností ve Vsetínské nemocnici a.s.

## **ABSTRACT**

The bachelor work consider in human resource management in hospital Vsetín. It is aimed at description main parts of personal management, this parts inclusive of analyse working station and competences, getting and selecting personnel, advancement staff, employee appraisal, motivation and remuneration employees. The work illustrates feasible solutions this parts, which can help improve management activities in Vsetínská nemocnice a.s.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Personální management, nemocnice, manažerské činnosti, lidské zdroje, zaměstnanci.

## **KEY WORDS**

Personal management, hospital, management activities, human resource, employees.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....</b>	<b>11 -</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÉ POZNATKY .....</b>	<b>13 -</b>
2.1	PERSONÁLNÍ MANAGEMENT.....	13 -
2.1.1	Personální řízení .....	13 -
2.1.1.2	Hlavní činnosti .....	15 -
2.1.1.2.2	Zabezpečení pracovních zdrojů .....	15 -
2.1.1.2.3	Řízení výkonů .....	16 -
2.1.1.2.4	Rozvoj zaměstnanců .....	16 -
2.1.1.2.5	Odměňování zaměstnanců .....	16 -
2.1.1.2.6	Zaměstnanecké vztahy .....	17 -
2.1.1.2.7	Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance .....	17 -
2.1.1.2.8	Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí.....	17 -
2.1.2	Řízení lidských zdrojů .....	18 -
2.1.2.1	Personální řízení a řízení lidských zdrojů.....	18 -
2.2	ÚKOLY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU .....	21 -
2.2.1	Analýzy pracovních míst a kompetencí.....	21 -
2.2.1.1	Analýza pracovního místa .....	22 -
2.2.1.2	Analýza kompetence .....	22 -
2.2.1.3	Co poskytuje analýza pracovního místa .....	22 -
2.2.1.4	Přístup k analýze pracovního místa .....	23 -
2.2.2	Získávání a výběr pracovníků.....	24 -
2.2.2.1	Trh práce .....	25 -
2.2.2.2	Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků.....	25 -
2.2.3	Rozvoj pracovníků (vzdělávání a trénink), kariérní růst .....	26 -
2.2.3.1	Výcvik, rozvoj a organizační rozvoj.....	26 -
2.2.3.2	Výcvik a rozvoj – proces .....	27 -
2.2.3.3	Řízení kariéry.....	28 -
2.2.3.4	Vnitřní a vnější kariéra .....	29 -
2.2.4	Hodnocení zaměstnanců .....	29 -
2.2.4.1	Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků .....	29 -

2.2.4.2	Cíle hodnocení pracovníků .....	30 -
2.2.4.3	Oblasti hodnocení .....	31 -
2.2.5	Motivace .....	32 -
2.2.5.1	Proces motivace .....	33 -
2.2.5.2	Vnější a vnitřní motivace .....	34 -
2.2.6	Odměňování zaměstnanců .....	34 -
2.2.6.1	Systém odměňování zaměstnanců .....	35 -
2.2.6.2	Prvky odměny zaměstnance.....	35 -
2.2.6.2.1	Základní peněžní odměna .....	35 -
2.2.6.2.2	Dodatky k základní peněžní odměně .....	36 -
2.2.6.2.3	Celkové výdělky .....	37 -
2.2.6.2.4	Zaměstnanecké výhody.....	37 -
2.2.6.2.5	Celková odměna .....	37 -
2.2.6.2.6	Nepeněžní odměny .....	37 -
2.2.6.2.7	Úroveň mezd a platů .....	38 -
2.2.6.2.8	Mzdové/platové struktury .....	38 -
<b>3</b>	<b>PRAKTICKÁ STRÁNKA NÁVRHOVÉHO ZÁMĚRU .....</b>	<b>39 -</b>
3.1	NEMOCNICE VSETÍN .....	39 -
3.1.1	Základní údaje o organizaci .....	39 -
3.1.2	Z historie nemocnice.....	40 -
3.1.3	Vývoj organizace .....	40 -
3.1.4	Transformace nemocnice Vsetín .....	41 -
3.1.4.1	Důvody transformace.....	41 -
3.1.4.2	Změna právní formy .....	42 -
3.2	ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST A KOMPETENCÍ.....	44 -
3.2.1	Zdroje informací .....	44 -
3.2.2	Popis pracovního místa.....	45 -
3.2.3	Vypracování popisu pracovního místa .....	46 -
3.3	ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	49 -
3.3.1	Zdroje uchazečů .....	49 -
3.3.2	Dotazníky pro uchazeče o zaměstnání.....	49 -
3.3.3	Pohovory, výběrové interview .....	49 -



3.3.3.1	Typy pohovorů.....	- 49 -
3.3.3.2.	Průběh pohovoru.....	- 50 -
3.3.3.3	Fáze rozhovoru, výběrového interview .....	- 51 -
3.3.3.4	Cíle pohovoru .....	- 51 -
3.3.3.5	Co by se v souvislost ..... ovorem mělo a nemělo? .....	- 51 -
3.3.3.6	Vyhodnocení rozhovoru .....	- 52 -
3.4	ROZVOJ PRACOVNÍKŮ, KARIÉRNÍ RŮST.....	- 53 -
3.4.1	Metody vzdělávání.....	- 53 -
3.4.2	Kdo zabezpečuje vzdělávání? .....	- 53 -
3.4.3	Realizace vzdělávacího programu .....	- 54 -
3.4.5	Systematický přístup ke vzdělávání.....	- 54 -
3.4.6	Hodnocení vzdělávání.....	- 55 -
3.4.7	Nástroje řízení kariéry v organizaci .....	- 55 -
3.5	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	- 57 -
3.5.1	Požadavky na systém hodnocení pracovníků .....	- 57 -
3.5.2	Metodické zásady pro tvorbu a realizaci systému hodnocení pracovníků v systému řízení lidských zdrojů .....	- 58 -
3.5.3	Volba hodnotících kritérií v systému hodnocení a charakteristika jednotlivých stupňů plnění.....	- 58 -
3.5.4	Příprava a zásady vedení hodnotícího rozhovoru .....	- 60 -
3.5.4.1	Úspěšný hodnotící rozhovor vyžaduje.....	- 61 -
3.5.4.2	Návrh hodnotícího pohovoru .....	- 62 -
3.6	MOTIVACE .....	- 64 -
3.6.1	Motivační strategie .....	- 64 -
3.6.2	Náměty na motivování zaměstnanců .....	- 65 -
3.6.3	Nástroje motivování.....	- 66 -
3.6.3.1	Jak správně chválit.....	- 66 -
3.6.3.2	Jak kritizovat a postihovat .....	- 68 -
3.7	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNACŮ.....	- 70 -
<b>4</b>	<b>ZHODNOCENÍ PRÁCE .....</b>	<b>- 72 -</b>
<b>5</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>- 73 -</b>
5.1	PŘEHLED POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH STRÁNEK.....	- 74 -

5.2	SEZNAM PŘÍLOH.....	- 74 -
	Příloha č. 1 – Osobní dotazník uchazeče o pracovní místo .....	I
	Příloha č. 2 – Přehled možných otázek při přijímacím rozhovoru .....	V
	Příloha č. 3 – Formulář pro písemný výstup z hodnocení .....	VII

# **1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE**

Personální management je důležitou součástí práce každé organizace, veřejné či soukromé.

Každá společnost je totiž závislá na lidech, protože právě prostřednictvím nich dosahují firmy svých cílů.

K datu 1.5.2007 změnila nemocnice ve Vsetíně právní formu z příspěvkové organizace na společnost akciovou. Změny, kterými je tato transformace doprovázena, se týkají zejména ekonomické oblasti, kvalita zdravotní péče o pacienta se tímto nemění. Teď už je především na vrcholovém managementu, jakým způsobem se budou snažit prezentovat nemocnici a vést změny v jejím řízení. S tímto je především spojeno řízení lidských zdrojů.

Vzhledem k aktuálnosti tématu jsem se rozhodla zabývat personálním managementem ve Vsetínské nemocnici, a.s. a mou snahou je přijít s návrhem zlepšení manažerských činností tak, aby činnost nově vzniklé společnosti byla co nejproduktivnější a efektivnější.

Cílem mé práce je tedy navrhnout zlepšení v oblasti úkolů personálního managementu, aby společnost správně postupovala ve výběru lidí a následné práce s nimi. Výsledkem by tedy mělo být vytvoření výstupů jednotlivých úkolů tak, aby pracovníci mohli přehodnotit dosavadní činnost v oblasti řízení lidských zdrojů a podle navrženého postupovat při inovacích.

## 2 TEORETICKÉ POZNATKY

### 2.1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Personální management je jak akademická teorie, tak i podniková praxe. Je založena na tom, že zaměstnanci jsou především lidé a nemělo by se s nimi tedy zacházet jako se zbožím. Každá společnost je totiž závislá na lidech, protože právě prostřednictvím nich dosahují firmy svých cílů (nejčastěji zisku). Je to také odklon od jednoduchého osobního přístupu k zaměstnancům, čímž se předchází potencionálním problémům. Měl by být také hlavní součástí filozofie firmy.

#### 2.1.1 Personální řízení

Pojem personální řízení vyjadřuje v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizaci. Lidé stanovují strategii a cíle organizace, vyrábějí či poskytují služby, ovlivňují kvalitu produkce, její uplatnění na trhu, rozdělují finanční zdroje. Lidé určují využívání všech zdrojů, které má organizace k dispozici, aby zajistila svoji konkurenceschopnost a perspektivu. Význam personálního řízení jako složky řízení organizace je dán významem lidí pro její efektivní fungování. Personální řízení vytváří sociální potenciál pro zajištění ekonomických cílů organizace, zajišťuje potřebné množství schopných lidí a jejich řízení (respektive účinné vedení) způsobeném, který vede k dosažení stanovených cílů organizace. Základním úkolem personálního řízení je sladění zájmů organizace se zájmy pracovníků. Personální řízení v organizaci je realizováno v systému mnoha provázaných personálních činností, které zajišťují personální specialisté a v současnosti ve značné míře participují na jejich realizaci i všichni vedoucí pracovníci.

Personální řízení je souhrnem činností, které umožňují pracovníkům a těm, kteří jejich znalostí využívají, shodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zajišťují, aby se tato dohoda plnila. (Torrington, Hall 1995) <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> KOCIÁNOVA, R.: *Personální řízení teoretická východiska a vývoj*, 1.vydání, 2004, ISBN 80-86432-97-7

### 2.1.1.1

### Hlavní účel a zaměření

Hlavní účel personálního řízení definoval Personal Standards Lead Body ve Velké Británii (1993) takto: „Umožňuje managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“ Rovněž vymezil následující hlavní zaměření personálního zaměření:

- vytvářet prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností,
- neustále rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima, které motivuje zaměstnance k plnění cílů podniku,
- napomáhat organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se různým zájmům zainteresovaných osob – tj. svých akcionářů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, vlády i obce, ve které podnik sídlí,
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř podniku,
- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj ovlivňující praxi zaměstnávání lidí a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro podnikovou strategii,
- řízení změn: je-li nutné, ujmout se vedoucí role v prosazování a podporování změn, jindy naopak působit jako stabilizační faktor,
- v zájmu fungování podniku poskytovat přímo nebo nepřímo řadu služeb.

Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M.: *Personální management*, 1.vydání 1999, ISBN 80-7169-614-5

### 2.1.1.2 Hlavní činnosti

Hlavní aktivity personálního řízení uskutečňovaného jak liniovými manažery, tak personalisty jsou následující.

#### 2.1.1.2.1 Organizace

- *Vytváření organizace* – organizace, která pokrývá všechny požadované aktivity, sdružuje je do skupin takovým způsobem, který podporuje integraci a kooperaci, pružně reaguje na změny a zabezpečuje efektivní komunikaci a rozhodování.
- *Vytváření pracovních míst* – rozhodování o obsahu pracovních míst a rolí, co je úkolem a odpovědností a vztah mezi pracovním místem nebo pracovníkem, který toto místo zastává, a ostatními lidmi v organizaci.
- *Výkonnost organizace* – podpora, plánování a uskutečňování programů, zvyšování efektivnosti činnosti organizace a její adaptace na změny.

#### 2.1.1.2.2 Zabezpečení pracovních zdrojů

- *Plánování lidských zdrojů* – odhadování budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu i úrovně kvalifikace a schopností, formulování a realizace plánů s cílem naplnit tuto potřebu získáváním pracovníků, jejich vzděláváním, rozvojem, nebo v případě nutnosti snižováním počtu pracovníků, přijímáním opatření ke zvýšení produktivity a stabilizace pracovníků a zvyšováním flexibility v zaměstnání lidí.
- *Získávání a výběr pracovníků* – získávání určitého počtu a typu lidí pro potřeby organizace.

#### 2.1.1.2.3

#### Řízení výkonů

Dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců měřením a řízením výkonů pomocí dohodnuté soustavy cílů a požadovaných schopností, hodnocení a zlepšování pracovních výkonů.

#### 2.1.1.2.4

#### Rozvoj zaměstnanců

- *Rozvoj a vzdělávání* – systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností a zaměřené na přípravu jednotlivců tak, aby byli schopni vykonávat současnosti i v budoucnosti širší a náročnější okruh úkolů.
- *Rozvoj manažerů* – zabezpečení kvalitních výkonných manažerů, které organizace potřebuje k uspokojení svých stávajících i budoucích potřeb.
- *Řízení kariéry* – plánování a rozvoj kariér talentovaných lidí.

#### 2.1.1.2.5

#### Odměňování zaměstnanců

- *Hodnocení práce* – stanovení relativní hodnoty prací jako základny pro určení mzdových relací.
- *Odměňování* – vytváření a správa mzdových a platových struktur a systémů.
- *Odměňování podle výkonu* – přizpůsobení odměn úsilí a dosaženým výsledkům.
- *Zaměstnanecké výhody* – poskytování výhod navíc k platu, zabezpečení sociálních i osobních potřeb.

#### 2.1.1.2.6

#### Zaměstnanecké vztahy

- *Kolektivní pracovní vztahy* – řízení a udržování formálních i neformálních vztahů s odbory a jejich členy.
- *Zapojování a participace zaměstnanců* – informování zaměstnanců a jejich zapojování do rozhodování o záležitostech, které se týkají obou stran.
- *Komunikace* – zpracování a předávání příslušných informací zaměstnancům

#### 2.1.1.2.7

#### Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance

- *Zdraví a bezpečnost* – vytváření a správa programů zdraví a bezpečnosti.
- *Služby pro zaměstnance* – poskytování služeb péče o pracovníky a pomoc při řešení osobních problémů.

#### 2.1.1.2.8

#### Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

- *Praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí* – pracovní podmínky, záležitosti spojené s povyšováním, přemísťováním, s disciplínou, stížnostmi a nadbytečností zaměstnanců, uplatňování přijatých principů v takových záležitostech, jako je rovnost příležitostí, řízení rozmanitosti, sexuální obtěžování, vztahy mezi rasami (včetně sledování etnických otázek), věk, užívání škodlivých látek, kouření a AIDS, souhrnně zabezpečení zákonných a sociálních povinností organizace.
- *Personální informační systémy* – vypracování a řízení počítačových personálních informačních systémů a jiných záznamů poskytujících datovou základnu a pomoc při rozhodování.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. :*Personální management*, 1.vydání 1999, ISBN 80-7169-614-5



## 2.1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů může být koncepčně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.

V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na:

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu – takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku,
- chápání lidí jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejich zájmů,
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nový přístup k hodnocení pracovníků),
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,
- potřeba silné podnikové kultury, vyjádřené v její deklaraci poslání a hodnot a posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

Řízení lidských zdrojů je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody.<sup>4</sup>

### 2.1.2.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

Rozlišení personálního řízení a řízení lidských zdrojů je poměrně problematické. Názory porovnávající personální řízení a řízení lidských zdrojů jako pojmy, koncepce či praxi jsou rozdílné. K tomu pochopitelně přispívá nejednotnost v jejich samotných vymezeních. Mnohé k tomuto srovnání vyplývá i z kritiky řízení lidských zdrojů.

---

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. :*Personální management*, 1.vydání 1999, ISBN 80-7169-614-5

Z pohledu personálního řízení bývá koncepce řízení lidských zdrojů chápána jako vývojová etapa personálního řízení, z pohledu teorie managementu či organizace je řízení lidských zdrojů strategickou aktivitou s důrazem na zájmy organizace, kterou zajišťuje management. Řízení lidských zdrojů je v tomto pojetí činností manažerů, personální řízení zajišťují personální specialisté (personální útvar).

### **Shodné rysy**

Personální řízení a řízení lidských zdrojů se v podstatě shodují v těchto směrech:

- Strategie personálního řízení, stejně jako strategie řízení lidských zdrojů, vycházejí z podnikové strategie.
- Personální řízení, stejně jako řízení lidských, uznává, že linioví manažeři jsou odpovědní za řízení lidí. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby, aby umožnil manažerům vykonávat jejich povinnosti.
- Hodnoty personálního řízení přinejmenším „měkká“ verze řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jednotlivce“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí, aby se dosáhlo maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější dosažení cílů organizace.
- Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejpodstatnějších funkcí je přizpůsobování lidí stále se měnícím požadavkům podniku.
- Řízení lidských zdrojů a personální řízení užívají ve stejném rozsahu výběr, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a způsoby řízení odměňování.
- Personální management, stejně jako „měkká“ verze řízení lidských zdrojů, klade důraz na proces zapojování, participace a komunikace v rámci systému zaměstnaneckých vztahů.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení teoretická východiska a vývoj*, 1.vydání, 2004, ISBN 80-86432-97-7

## Rozdíly

Leggeová (1989) z přehledu literatury identifikovala tři rysy, které mohou řízení lidských zdrojů a personální řízení navzájem odlišovat:

1. Personální management je aktivita zaměřena především na jiné než řídicí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů je méně jasné zaostřené, ale určitě se týká řídicích pracovníků.
2. V řízení lidských zdrojů jde mnohem více o integrované aktivity liniového managementu, zatímco personální řízení se snaží ovlivnit liniový management.
3. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, zatímco personální řízení spíše vždy hledělo s podezřením na organizační rozvoj a s ním spojené unitaristické, sociálně-psychologicky orientované myšlenky.

Snad nejvýznamnější rozdíl spočívá v tom, že pojetí řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii. Je prohlašováno za ústřední strategickou aktivitu vyššího managementu, kterou rozvíjí, vlastní a zabezpečuje management jako celek na podporu zájmů organizace, které slouží. Jak uvádějí Beardwell a Holden (1994) <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>ARMSTRONG, M. :*Personální management*, 1.vydání 1999, ISBN 80-7169-614-5

## 2.2 ÚKOLY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Personální management je důležitou součástí práce každé organizace, veřejné či soukromé. Na kvalitě zaměstnanců totiž značnou měrou závisí její úspěšnost a atraktivnost. Pro veřejné organizace je správný výběr lidí a následná práce s nimi důležitá zejména z důvodu plnění nároků veřejnosti na efektivní poskytování služeb a jejich kvalitu. Úkolem veřejných personalistů je rovněž snaha prostřednictvím "výchovy" svých zaměstnanců zlepšit obraz veřejných organizací v očích občanů, neboť jsou to právě zaměstnanci, kteří s nimi přicházejí nejčastěji do styku. Přesto, že nemocnice Vsetín se stala akciovou společností, platí pro ni tyto stanoviska také.

Kromě níže uvedených funkcí by měl personální management ve veřejné sféře respektovat hodnoty na něj kladené ze strany společnosti. Mezi takové hodnoty patří: odpovědnost - víra, že vláda (státní či územní) vyslyší přání lidí vyjádřená prostřednictvím zvolených osob; efektivnost - snaha maximalizovat poměr výstupů k vstupům v jakémkoliv řídicím procesu, v personální oblasti efektivnost znamená, že rozhodnutí o tom, kdo by měl být přijat, propuštěn, podpořen, by měla být založena na znalostech, schopnostech a dovednostech uchazeče či zaměstnance; práva jednotlivce - jednotliví občané musí být chráněni před neoprávněnými zásahy úředníků; spravedlnost - upřednostňování zvláštních skupin obyvatelstva (menšiny, ženy, zdravotně postižení atd.) při obsazování veřejných pracovních míst z důvodu jejich znevýhodnění v tržní ekonomice.<sup>7</sup>

### 2.2.1 Analýzy pracovních míst a kompetencí

Analýza pracovních míst a rolí (které zahrnují analýzu dovedností a analýzu kompetencí) je jedním z nejdůležitějších postupů v personálním řízení. Poskytuje informace potřebné pro vypracování popisů a specifikaci pracovních míst, a také specifikace potřebné pro vzdělávání a výcvik. Má také zásadní význam pro vytváření

---

<sup>7</sup> [http://www.mvcr.cz/2003/casopisy/vs/0427/konz\\_info.html](http://www.mvcr.cz/2003/casopisy/vs/0427/konz_info.html)

organizace a pracovních míst, při získávání a výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků), vzdělávání, rozvoje manažerů, řízení kariéry, hodnocení práce a při vytváření mzdových struktur a vůbec systému odměňování. Tyto analýzy jsou součástí většiny klíčových procesů personálního řízení.

#### 2.2.1.1 Analýza pracovního místa

Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat.

#### 2.2.1.2 Analýza kompetence

Analýza kompetence zahrnuje funkční analýzu, jejímž cílem je určení kompetencí pro výkon práce, a analýzu chování ke stanovení dimenzí chování, které ovlivňují pracovní výkon. Kompetence pro výkon práce nebo zaměstnání se týkají očekávání výkonu na pracovišti – co by lidé měli být schopni dělat – a norem a výstupů, kterých by lidé při plnění specifických rolí měli dosáhnout. Kompetence chování nebo osobní kompetence jsou osobní charakteristiky jedinců, které přinášejí do svých pracovních rolí.

#### 2.2.1.3 Co poskytuje analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě:

- *Celkový účel* – proč pracovní místo existuje a jaký je v podstatě očekávaný příspěvek držitele pracovního místa
- *Obsah* - povaha a šíře práce, pokud jde o vykonávané úkoly a operace a plnění povinností- tj. proces přeměny vstupů (znalostí, dovedností a schopností) na vstupy (výsledky)

- *Zodpovědnost* – výsledku nebo výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá.
- *Kritéria výkonu* – kritéria, měřítko nebo ukazatele, které umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě.
- *Odpovědnost* – úroveň odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s šíří a vstupy práce, rozsah svěřené pravomoci při rozhodování, obtížnost, velikost, rozmanitost a složitost problémů, které musí řešit, množství a hodnota zdrojů, které spravuje, typ a význam interpersonálních vztahů.
- *Organizační faktory* – vztahy podřízenosti, resp. nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa, tj. buď komu podléhá přímo (liniový manažer), nebo funkčně (v záležitostech týkající se určitých oblastí, jako jsou finanční otázky nebo personální řízení), pracovníci, kteří jsou podřízeni přímo nebo nepřímo jemu, míra zapojení držitele pracovního místa do týmové práce.
- *Motivující faktory* - zvláštní rysy práce na pracovním místě, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovního místa, pokud se – v případě nemotivačních faktorů – nepřijmou příslušná opatření.
- *Faktory osobního rozvoje* – vyhlídka na postup a kariéru a příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost
- *Faktory prostředí* – pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba, mobilita a ergonomické faktory vyplývající z povahy a používání zařízení nebo z povahy pracoviště.

#### 2.2.1.4 Přístup k analýze pracovního místa

Podstatou analýzy pracovního místa je uplatnění systematických metod sběru informací o pracovních místech. V průběhu analýzy pracovních míst se získávají informace o obsahu prací (co zaměstnanci dělají) a tyto informace se analyzují.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> AMSTRONG, M. :*Personální management*, 1.vydání 1999, ISBN 80-7169-614-5

### 2.2.2 Získávání a výběr pracovníků

Existuje několik základních zásad pro výběr vhodných zaměstnanců, jež by měli znát všichni vedoucí pracovníci. Jednou z nich je, že uchazeče o zaměstnání by měl hodnotit stále stejný člověk. Jen tak se totiž dosáhne srovnatelného zhodnocení všech uchazečů.

Dále platí, že je nutné rozlišovat, zda se přijímání nových lidí děje z důvodu "pouhého" doplnění řádové nižší pozice, nebo jde o hledání zaměstnance na vyšší pozici. Přijetí zaměstnance na vyšší pozici spadá do oblasti strategických rozhodnutí, proto je zde nutná a žádoucí aktivní účast vedoucího. Co se týče obsazování nižších míst, zde lze celkem úspěšně využít doporučení dosavadních zaměstnanců, kteří většinou díky své podrobné znalosti náplně práce dokáží vybrat vhodného uchazeče.

Výběr zaměstnance by neměl být pouze jednorázovou aktivitou, ale naopak aktivitou průběžnou. Organizace by měla shromažďovat informace o uchazečích, kteří se sami od sebe ozvou, a to i v době, kdy zrovna nikoho nehledá. Zájem takového uchazeče může přetrvávat až do okamžiku, kdy daná organizace bude skutečně někoho potřebovat. Je pak výhodou mít již někoho "v zásobě", protože se tím dá hodně ušetřit, času i peněz.

Průběžné hledání nových lidí je opodstatněné také z toho důvodu, že je potřebné nahrazovat méně schopné zaměstnance schopnějšími. Kromě udržování, případně zvyšování, výkonu je motivem pro takové nahrazování lidí i skutečnost, že pocit nahraditelnosti působí na zaměstnance jako motivační podnět. Podobný tlak ovšem může působit někdy jako až příliš stresující. Aby se tomuto předešlo, je nutné, aby vedoucí jednoznačně a jasně stanovil požadavky na pracovní výkon, při jejichž plnění nebude mít potřebu nahrazovat současné pracovníky novými. Zaměstnanci tak získávají jistotu, že se při plnění všech požadavků nemusejí obávat o své místo.

### 2.2.2.1

### Trh práce

„Trh práce je abstrakce, je to analytická konstrukce používaná k označení prostředí, v němž se kupující a prodávající prací setkávají, aby určili cenu a rozdělení služeb práce.“ Definoval Elliott (1991). Lze přitom rozlišovat mezi vnějším trhem práce a vnitřním trhem práce.

- *Vnější trh práce* – je tvořen lokálním, regionálním, národním a mezinárodním trhem práce. Formulujeme-li plány lidských zdrojů a rozhodujeme-li se, kde hledat potřebné lidi, je nezbytné analyzovat, který z těchto trhů práce pravděpodobně nabídne nejlepší zdroje. Různé druhy kvalifikace a povolání rovněž tvoří trhy práce. Existuje například trh specialistů na informační technologii a tento trh se vyznačuje určitou úrovní přítomnosti pracovních sil a určitou cenou (tržní mzdy pro různé typy odborníků na počítače).
- *Vnitřní trh práce* – je trh práce uvnitř firem. Týká se pracovníků, které má firma k dispozici, a jejich pohyb uvnitř firmy, od jejich vstupu přes různá stadia jejich kariéry (pokud existuje) až po jejich odchod z firmy. Vnitřní trh práce může být hlavním zdrojem pokrytí budoucí potřeby pracovních sil prostřednictvím politiky rozvoje pracovníků, vzdělávání, povyšování, plánování kariéry a řízení následnictví ve funkci.

### 2.2.2.2

### Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků

Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitost pro vzdělávání a rozvoj, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto zkušenosti by měly být porovnávány s tím, co nabízí konkurence, a na základě toho by se měl vypracovat seznam toho, co „prodává“ organizaci jakožto zaměstnavatele. Uchazeči o zaměstnání se snaží „prodat“ sami sebe, ale zároveň „kupují“ to, co nabízí organizace. Jestliže je tedy trh práce trhem kupujícího, pak organizace, která se snaží „prodat“ sama sebe uchazečům o zaměstnání,



musí zkoumat své potřeby pracovníků a požadavky na ně ve vazbě na to, co sama může poskytnout.

Cílem celého zkoumání je vytvořit lepší obraz organizace pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči. Nebo může existovat poněkud konstruktivnější cíl ukázat organizaci potřebu zlepšení její zaměstnavatelské pověsti za účelem přilákání většího množství či lepších uchazečů a za účelem udržení si těch, kteří byli vybráni.

### 2.2.3 Rozvoj pracovníků (vzdělávání a trénink), kariérní růst

Projekty vzdělávání patří k těm nejaktivnějším metodám formování pracovní síly ve firmě. Jedná se o výchovu, vzdělávání, které vedou ke kvalifikaci „domácích“, když je nejisté, zda je možno v blízké či vzdálenější budoucnosti snadno a levně získat srovnatelné pracovníky z externích zdrojů. Obvykle firmy investují do vzdělání svých lidí, když není možno někoho výhodněji „koupit“.

Rozšířenou strategií získávání pracovníků z vnějších zdrojů, v návaznosti na vlastní vzdělávání, je na jedné straně orientace na méně kvalifikované a tím pádem snadněji a levněji získatelné, na straně druhé na špičkové odborníky, u nichž je nejisté sázet na vlastní „líheň“, „inkubátor“.<sup>9</sup>

#### 2.2.3.1 Výcvik, rozvoj a organizační rozvoj

Učení v organizaci probíhá na třech úrovních: výcvik, rozvoj a organizační rozvoj. Výcvik se týká získávání znalostí, dovedností a postojů, které vedou ke zlepšení výkonu na současném pracovišti. Rozvoj je zaměřen na získávání znalostí a postojů, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů organizace. Organizační rozvoj je proces sledující cíl efektivnějšího fungování

---

<sup>9</sup> HRONÍK, F.: *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, 1.vydání, 1999, ISBN 80-7226-161-4

organizace jako celku a tvorby takového prostředí v organizaci, které by přispívalo k vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců.

Z organizačního hlediska se rozvoj lidských zdrojů týká postupu hodnocení schopností zaměstnanců a vytváření programů, které by umožnily zaměstnancům plně své schopnosti rozvinout za účelem uskutečňování cílů organizace. Týká se také vytváření organizačního prostředí, které přispívá k optimální výkonnosti. Organizační rozvoj zvyšuje efektivitu organizace a míru uspokojení svých členů prostřednictvím plánovaných opatření, která využívají principů behaviorálních věd.

Je zřejmé, že výcvik, rozvoj a organizační rozvoj jsou vzájemně propojeny. Všechny tyto metody jsou soustředěny na zvyšování efektivity organizace pomocí zdokonalování lidských zdrojů. Rozvoj lidských zdrojů začíná v okamžiku, kdy je přijat nový zaměstnanec.

#### 2.2.3.2 Výcvik a rozvoj – proces

První krok ve výcvikovém procesu představuje identifikaci problému – něco v organizaci není zcela v pořádku, existuje nějaký nedostatek. Možná se objevuje příliš velký počet stížností od zákazníků, je nízká kvalita, snižuje se podíl na trhu nebo dochází k tomu, že zaměstnanci jsou vedením nebo technikou frustrováni. Jestliže se vyskytnou nedostatky v některé části organizace, provede se analýza potřeb s cílem zjištění difference nebo mezery mezi tím, jak situace vypadá, a tím jak by měla vypadat. Výsledkem analýzy potřeb je stanovení cílů – nebo měřitelných výsledků – které vedou ke zlepšení situace a zmenší difference. Dříve, než se rozhodneme, že nejlepším řešením je výcvik, je však nutné zvážit alternativní řešení této velmi nákladné možnosti. Analýza potřeb, stanovení cílů a zvážení alternativ nutí školitele, aby se soustředil na zlepšení výkonnosti, a ne na zabezpečení výcvikového programu. Výcvik představuje pouze jedno řešení – a ne nezbytně to nejlepší – problémů výkonnosti.

Pokud je řešením výcvik, je nutné při vývoji kursu nebo programu zvážit řadu faktorů. S použitím cílů jako vodítka zvolí manažer kursu nejlepší metody výcviku pro dosažení těchto cílů. Součástí řešení musí být také princip spravedlnosti, související s možností účasti na kursu pro zaměstnance. Pro optimalizaci transferu učení na pracovní situaci musí být před kursem, v jeho průběhu a po kursu v celém procesu využívány základní poznatky z teorie učení.<sup>10</sup>

### 2.2.3.3 Řízení kariéry

Mnohé zklamání a nespokojenost vzniká z toho, že nejsou splněna očekávání pracovníků vůči firmám a očekávání firem vůči pracovníkům. Pracovníci jsou demotivováni, protože nevidí perspektivu dalšího růstu, nemají možnost rozvoje, nevidí smysl v tom, co vykonávají a propadají rutině. Firmy jsou pak překvapené, když lidé odcházejí jinam. Jindy s údivem zjišťují, že nejsou připraveni nástupci na uvolňované pozice a pracně je pak hledají na trhu práce. Takovým nesnázím lze předejít systémem rozvoje kariéry.

**Kariéra** je dráha člověka životem, zejména pak profesionální, na které získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál.

**Rozvoj kariéry** má dvě složky – jednak úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění své vlastní cesty životem, nazývané **plánováním kariéry** a jednak úsilí organizace, které umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich potenciálem – **management kariéry**. Pro člověka i pro organizaci je žádoucí dosažení souladu – situace, kdy se pracovník realizuje ve shodě s potřebami a možnostmi vlastními i s potřebami a možnostmi firmy.

---

<sup>10</sup> BELCOURT, M., WRIGHT, P.C.,: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, 1.vydání, 1998, ISBN 80-7169-459-2

#### 2.2.3.4 Vnitřní a vnější kariéra

Tradiční **vnější** (sociologický) pohled chápal kariéru jako výčet absolvovaných škol, postup v hierarchii organizací, obecné uznání či výši platu. V 70. letech se díky pracím Edgara Scheina, Michala Drivera a Johna Hollanda se prosazuje nové, **vnitřní** (psychologické) hledisko. Kariéra je považována za záležitost subjektivní, vyjadřuje postoj pracovníka, jeho zkušenosti i osobní růst.

#### 2.2.4 Hodnocení zaměstnanců

##### 2.2.4.1 Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků

- *Změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie*

Když vstupuje zahraniční do nějaké firmy, obvykle jednu z prvních věcí v řízení lidských zdrojů, kterou udělá, je zavedení kompetenčního modelu a hodnocení pracovníků. Kompetenční model a hodnocení pracovníků jsou totiž vhodnými nástroji pro změnu firemní kultury a pro komunikaci toho, o co firmě především jde, co je pro ni prioritou.

- *Sladování zájmů všech zúčastněných*

Každá funkční organizace má definovány strategické cíle a strategii, jak se k nim dostat. Potřebuje, aby si cíle a strategii vzali za své zaměstnanci, kteří ovšem mají též své zájmy. A hodnocení je pak jeden z mála možných nástrojů, pomocí kterých se sladují zájmy všech zúčastněných (vlastníků, manažerů, podřízených).

- *Zvýšení výkonnosti*

Pochopitelně, že vlastníci očekávají, že hodnocení bude mít vliv nejen na uvědomění pracovníků, ale také na jejich reálnou výkonnost. Hodnocení, které není zaměřeno na prokazatelné zvýšení výkonnosti, je zbytečnou administrativní zátěží.

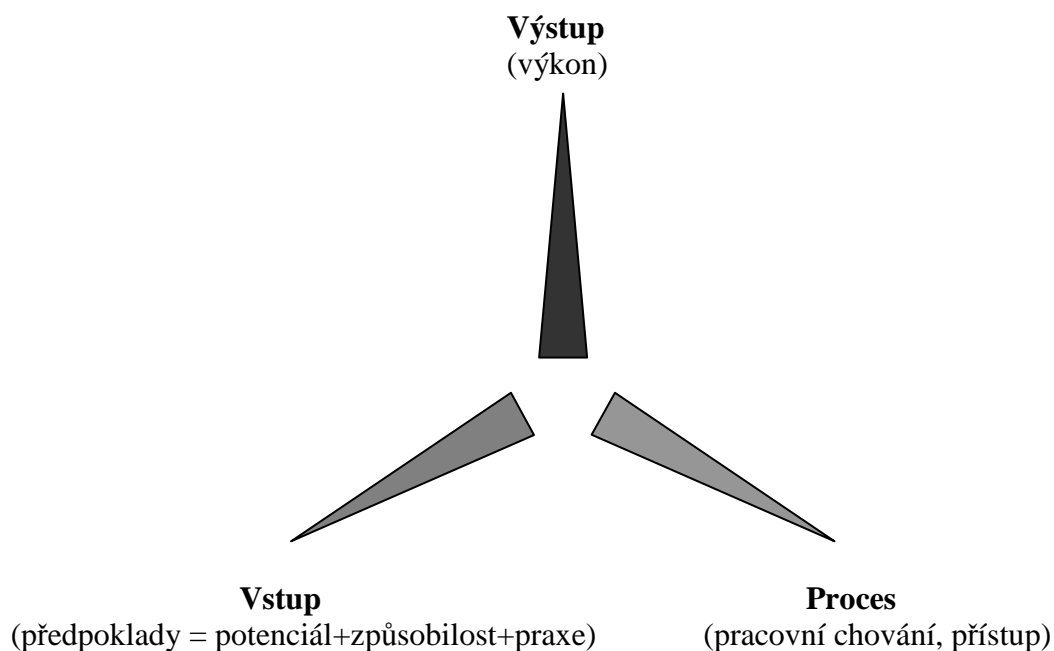
#### 2.2.4.2

#### Cíle hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit na všechny a stejnou měrou, protože by došlo k rozmělnění nasazení. Ztratilo by se zaměření na cíl. V závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle. Stejně tak se budou cíle lišit podle skupin pracovníků. Uvedeme si nejdůležitější cíle hodnocení.

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování
- Identifikovat potenciál pracovníka
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje
- Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.
- Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovení cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout).

V zásadě existují **3 oblasti** hodnocení pracovníků. Aby hodnocení bylo efektivní musí být zaměřeno na všechny oblasti. Samozřejmě, že podle povahy funkce bude dán větší důraz na 1 či 2 oblasti hodnocení



**Obr. 1 Tři oblasti hodnocení, Hroník, F., Hodnocení pracovníků, 2006**

Oblast výkonu je zaměřena na snadno měřitelné parametry (tržby, množství, kvalita, rychlost, náklady, apod.). Má charakter výstupu. Výstup je charakterizován tím, co pracovník vkládá nebo může vkládat do své práce, jaké má předpoklady. Pouhá zaměřenost na výkon představuje krátkodobé zaměření. Zaměřenost na vstupy, které jsou reprezentovány různými předpoklady, může posléze akcelarovat výkon. Ovšem i zaměřenost na 2 oblasti a vynechání hodnocení toho, co je „mezi“, tedy na proces, může přinést komplikace. Vždy se může totiž objevit někdo, kdo dosahuje špičkového výkonu, má vynikající potenciál, ale svým chováním spíše demotivuje nebo působí destruktivně

## **Výstup**

Výstupy nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné. Stále častěji se při hodnocení výstupů používá metoda balance Score Card (BSC)

### *Přímé hodnocení (měření) výstupů*

Za přímé hodnocení, měření výstupu lze považovat výkon či výsledek, který lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost. Přímým hodnocením výstupu je například obrat, chybovost, počet obchodních schůzek a podobně.

### *Nepřímé hodnocení výstupu*

Výsledky mohou hodnotit i na základě stupnice, na které odhadují hodnotu výstupu. Například na stupnici 0-4 ohodnotím výstupy pracovníka hodnotou 3.

## **Vstup**

Mezi vstupy jsou velmi často zařazovány kompetence. Ovšem leckteré kompetence odráží i přístup hodnoceného k úkolu, který je hodnocen v rámci oblasti procesu. Pod vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá. To mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti.

## **Proces**

Hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o tom, jak se pracovník chová při práci.<sup>11</sup>

### **2.2.5      Motivace**

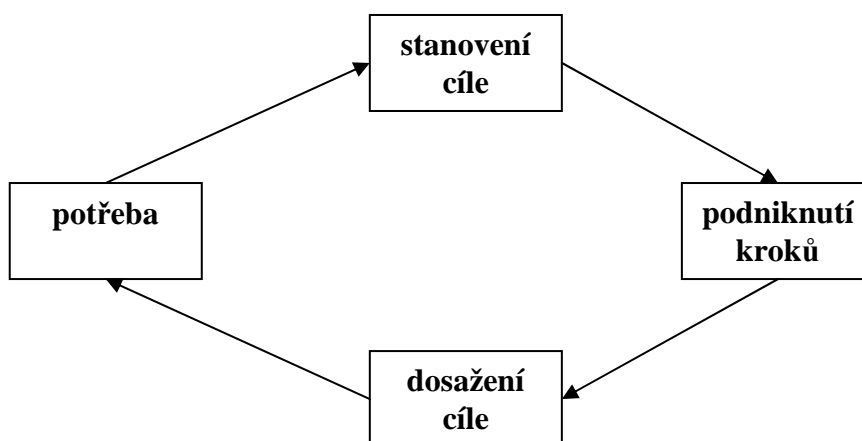
Když se hovoří o něčí motivaci, myslí se tím zpravidla, že se mu poskytne určitý motiv, nebo ten již existující se posílí. Motiv nelze nikomu vnutit nebo více méně rafinovaně podsunout (pak by se jednalo o manipulaci). Jenom když váš partner přijme vaši nabídku skutečně jako svůj motiv, pak má vaše motivace úspěch. Motivy jsou určovány (a vnímány) těmi, kdo mají být motivováni, nikoli těmi, kteří motivují.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*, 2006, ISBN 80-247-1458-2

<sup>12</sup> NÖLLKE, M.: *Praktický management*, 2004, ISBN 80-247-0912-0

Proces motivace může být schématicky zobrazen tak, jak je tomu na obrázku 2. Je to model vztahující se k potřebám a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat.



**Obr. 2, Proces motivace, Armstrong,M.: Personální management, 1999**

Uvedený model poněkud zjednodušeně popisuje, jak dochází k motivaci jedince. Je založen na motivačních teoriích týkajících se potřeb, cílů a očekávání. Model je také ovlivněn třemi pojmy týkajícími se motivace a chování: posilování přesvědčení člověka, homeostáza a teorie otevřeného systému.



Z hlediska organizace lze tento model použít k ilustrování procesu motivace obsahujícího stanovení cílů, které mohou uspokojit individuální potřeby a přání a povzbudit chování potřebné k dosažení těchto cílů.<sup>13</sup>

#### 2.2.5.2 Vnější a vnitřní motivace

Psychologie motivace rozlišuje dva druhy motivace:

1. *Vnější motivace*, při níž podnět přichází zvenčí, například v podobě odměny, mající vést k podání určitého výkonu.
2. *Vnitřní motivace*, při níž je motiv obsažen ve výkonu samém.

Při motivaci *zvnějšku*, je odměňován výkon například peněžními prémiei nebo naopak hrozbou trestu za nesplnění úkolu (přemístění nebo přeložení, krácení mzdy).

*Vnitřní* motivace, formulace úloh tak, aby byla sama o sobě zajímavá, aby pracovník cítil vnitřní potřebu ji vyřešit.

Četné studie již odhalily, že jen vnitřní motivace má trvalejší působení, a že vnější motivace neposiluje tu vnitřní spočívající v úloze samé, naopak ji může spíše zničit.<sup>14</sup>

#### 2.2.6 Odměňování zaměstnanců

V odměňování zaměstnanců jde o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci. Zabývá se jak peněžními, tak nepeněžními odměnami a zahrnuje filozofie, strategie, politiku, plány a postupy používané organizacemi v zájmu rozvoje a udržování systémů odměňování.

---

<sup>13</sup> AMSTRONG, M. : *Personální management*, 1.vydání 1999, ISBN 80-7169-614-5

<sup>14</sup> NÖLLKE, M.: *Praktický management*, 2004, ISBN 80-247-0912-0

### 2.2.6.1

### Systém odměňování zaměstnanců

Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úroveň mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.

Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu.

### 2.2.6.2

### Prvky odměny zaměstnance

#### 2.2.6.2.1

#### Základní peněžní odměna

Základní peněžní odměna je pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Pro manuální pracovníky může jít o časovou nebo denní sazbu. Úrovně peněžních odměn mohou být založeny na dávno vytvořených strukturách, které byly od té doby postupně aktualizovány podle pohybu tarifů na trhu, podle vývoje inflace a také na základě vyjednávání. Základní mzda nebo plat může být vyjádřen jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba a může být upravena tak, aby reagovala na zvyšování životních nákladů nebo tržních sazeb.

K základní odměně mohou být poskytovány další peněžní odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem (délce praxe). Mohou být také vypláceny zvláštní příplatky nebo příspěvky. Pokud takové platy nejsou zahrnuty do základní odměny, označují se jako pohyblivé složky mzdy nebo platu. Pohyblivé odměny jsou někdy označovány jako „rizikové odměny“.

Hlavní formy dodatečných peněžních odměn jsou:

- *Individuální výkonnostní odměny* - zvýšení základní odměny nebo částka mimořádné odměny je závislá na hodnocení výkonu a zařazení pracovníka
- *Mimořádné odměny (bonusy)* - odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci, týmy nebo organizací
- *Prémie* – odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky k dosažení vyšších úrovní výkonu. Cíle jsou obvykle kvantifikovány v takových pojmech jako objem výroby nebo prodeje.
- *Provize* – zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců, jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodeje, které uskuteční.
- *Odměna závislejší na délce zaměstnání* – odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo tarifní stupnici v závislosti na délce zaměstnání. Někdy v ní může být zabudován systém diferencující postup po stupnici v závislosti na výkonu pracovníka.
- *Odměna podle kvalifikace* – (někdy označována jako odměna podle znalostí) – odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince.
- *Odměna podle schopností* – odměna, která se liší v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností (kompetence)

- *Příplatky* – jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání, jako práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost a bydlení v hlavním nebo jiných velkých městech.

#### 2.2.6.2.3 Celkové výdělky

Celkové výdělky jsou obvykle vypočítány jako úhrn základní peněžní odměny a všech dodatečných odměn. Tvoří částku peněz vyplácenou na bankovní účet nebo vkládanou do výplatního sáčku zaměstnance. Když se jednotlivým zaměstnancům vysvětluje, z čeho se jejich mzda skládá, je nezbytné rozčlenit celkovou částku na různé složky a určit, jak se v jejich případě dospělo ke konečné částce, kterou obdrželi.

#### 2.2.6.2.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, známé také jako nepřímé odměny, zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služební auta. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplacených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou.

#### 2.2.6.2.5 Celková odměna

Celková odměna je hodnota všech odměn vyplacených v penězích (celkové výdělky) a zaměstnaneckých výhod poskytnutých zaměstnancům.

#### 2.2.6.2.6 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny zahrnují jakékoliv odměny, které se zaměřují na potřeby lidí a týkají se dosažení určitého stupně výsledku, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu.

#### 2.2.6.2.7

#### Úroveň mezd a platů

Úroveň mezd a platů představují sazby odměn za práce, vyplývající z relace k tržním sazbám, procesům formálního nebo neformálního hodnocení prací a někdy také z kolektivního vyjednávání.

#### 2.2.6.2.8

#### Mzdové/platové struktury

Mzdová/platová struktura organizace definuje úroveň mezd a platů u jednotlivých prací (pracovních míst). Ty mohou být sdružovány do stupňů, přičemž ke každému stupni je přiřazeno mzdové či platové rozpětí, které poskytuje prostor pro růst odměny v závislosti na výkonu, dovednostech, schopnostech nebo době zaměstnání.

### **3 PRAKTICKÁ STRÁNKA NÁVRHOVÉHO ZÁMĚRU**

#### **3.1 NEMOCNICE VSETÍN**

##### **3.1.1 Základní údaje o organizaci**

Obchodní firma:	Vsetínská nemocnice a.s.
Sídlo:	Zlín, Havlíčkovy nábřeží 600, PSČ 762 75
Kontaktní adresa:	Nemocniční 955, 755 32 Vsetín
IČ:	268 71 068
Právní forma:	Akciová společnost

Předmět podnikání:

- opravy silničních vozidel
- hostinská činnost
- masérské, rekondiční a regenerační služby
- poskytování ambulantní a lůžkové, základní a specializované, diagnostické, léčebné, preventivní a lékařské péče a dalších služeb souvisejících s poskytováním zdravotní péče v souladu s platnou právní úpravou

Statutární orgán – představenstvo:

Předsedou představenstva je MUDr. Martin Metelka, ředitel nemocnice. Členy představenstva jsou Bc. Jaromír Vávra, náměstek pro vnitřní služby a Bc. Jaroslava Hrabicová, náměstkyně pro ošetrovatelskou péči.

Jako jediný akcionář vystupuje Zlínský kraj.

### 3.1.2 Z historie nemocnice

Nemocnice vznikla dne 16. května 1911 jako Všeobecná jubilejní veřejná městská nemocnice císaře Františka Josefa I. Nemocnice měla hlavní budovu se 62 lůžky, která byla rozmístěna v jednolůžkových až čtyřlůžkových pokojích. V loňském roce tedy uplynulo přesně 95 let od okamžiku, kdy toto zdravotnické zařízení oficiálně zahájilo svou činnost. V průběhu desítek let se nemocnice stala svědkem mnoha proměn okolního světa i politických systémů. Jako velmi mladá zajišťovala péči pro občany první republiky. Prošla dvěma válkami. Zažila euforii poválečného období a období studené války a tvrdé normalizace. Dočkala se změny k demokratickému režimu. V jejím čele stálo během té dlouhé doby několik ředitelů, ve vedení jednotlivých oddělení se vystříдалo mnoho primářů, svou práci odvedly desítky doktorů i zdravotních sester. Nelze opomenout ani bezpočet zaměstnanců z oblasti správy a provozu nebo ekonomického řízení, všechny totiž nemocnice potřebuje.<sup>15</sup>

Po sametové revoluci a převratu v roce 1989 se uvažovalo o tom, že by nemocnice byla postavena znovu, na zelené louce. Kvůli finanční nákladnosti bylo však od tohoto projektu nakonec upuštěno. Výsledkem je dnes i to, že se některá oddělení nacházejí v budovách starých několik desetiletí a neexistuje jiná než venkovní přeprava mezi pavilony, což je pro personál i pacienty zvláště v zimních obdobích velmi náročné.<sup>16</sup>

### 3.1.3 Vývoj organizace

Historicky byla nemocnice nejdříve městskou nemocnicí. Později se stala součástí Okresního ústavu národního zdraví (OÚNZ) jako Nemocnice s poliklinikou ve Vsetíně a v roce 1991, po delimitaci OÚNZ, opět samostatnou nemocnicí, ale název zůstal stejný. Dalo by se říci, že z čistě marketingových důvodů se ve 2. polovině 90. let přejmenovala na Okresní nemocnici Vsetín. V té době totiž probíhala výběrová řízení na poskytování zdravotní péče, na jejichž základě mělo dojít k tvorbě sítě

---

<sup>15</sup> 95. výročí nemocnice ve Vsetíně, MUDr. Martin Metelka, MBA

<sup>16</sup> <http://www.nemocnice-vs.cz/?sekce=o-nemocnici&text=historie>

zdravotnických zařízení. Bylo tedy vhodné deklarovat větší spádovou oblast působnosti s větším množstvím oborů proti sousední městské nemocnici.

Nemocnice Vsetín, příspěvková organizace byla do roku 2003 státním zdravotnickým zařízením, jehož zřizovatelem byl Okresní úřad Vsetín. Po zániku okresních úřadů byla k 1.1.2004 převedena zřizovatelská funkce na Krajský úřad Zlínské kraje. Jednalo se o největší odstátnění majetku v dějinách ČR, neboť takto přešly pod samosprávu všechny okresní nemocnice a další zdravotnická zařízení. Rozhodnutím krajského zastupitelstva byla přejmenována na Nemocnici Vsetín, příspěvkovou organizaci.

Po několika letech úsilí a snahy o změnu právní formy, se podařilo dosáhnout kladného výsledku a nemocnice Vsetín, jako poslední ze čtyř nemocnic v kraji, se k datu 1.5.2007 stala akciovou společností.

### 3.1.4 Transformace nemocnice Vsetín

#### 3.1.4.1 Důvody transformace

Základním cílem je rozvoj zdravotnických zařízení zřizovaných Zlínským krajem a tedy zlepšení zdravotní péče pro pacienty.

V řízení nemocnic - příspěvkových organizací – se plně projevují nedostatky vyplývající z jejich právní formy. Jedná se zejména o:

- 1) nízkou zákonnou odpovědnost managementu PO za hospodářské výsledky;
- 2) aplikaci zákona o platech, který v zásadě preferuje formální principy odměňování (vzdělání, věk) před hledisky výkonnosti a kvality práce;
- 3) nízkou vypovídací schopnost účetnictví vedoucí k podhodnocování závazků a nadhodnocování aktiv a výsledku hospodaření;
- 4) nevhodně řešené daňové postupy pokud jde o daň z příjmů.



Změna právní formy zdravotnického zařízení, jehož zřizovatelem je Kraj, je zdůvodněna následujícími skutečnostmi:

- 1) Cílem změny právní formy příspěvkové organizace nemocnice na akciovou společnost je vytvořit vhodnější podmínky pro postupné zlepšení ekonomické situace zvýšením odpovědnosti managementu a zavedením jasných pravidel hospodaření. Zákonem stanovené kompetence dozorčí rady, které je možno dále posílit stanovami společnosti, významně zvyšují kontrolu zakladatele nad hospodařením společnosti a konáním jeho managementu. Omezení kompetencí managementu (v případě a.s. představenstva) lze zveřejnit v zápisu v obchodním rejstříku.
- 2) Rozsah poskytované zdravotní péče nemůže být omezen rozhodnutím managementu (představenstva). Je dán zakladatelem v zakladatelské listině a kontrolován dozorčí radou.
- 3) Ekonomická (v tom: účetní) pravidla platná pro nestátní příspěvkovou organizaci prakticky znemožňují reálný pohled na ekonomickou situaci nestátní příspěvkové organizace. Jedná se zejména o nejasně formulované vlastnické vztahy k majetku, tvorba fondů bez ohledu na reálnou možnost jejich finančního krytí a následné nesystémové úpravy tohoto stavu (viz např. vyhl. č. 549/2004 Sb.), problematické uplatňování daňových odpisů, nemožnost přenosu daňové ztráty do dalších období apod.
- 4) Z hlediska případného konkurzu je akciová společnost zcela rovnocenná nestátní příspěvkové organizaci.

Tuto často diskutovanou záležitost je však třeba považovat za nevýznamnou neboť konkurz je pouze jedna z možností, jakou se věřitelé domáhají svých oprávněných nároků. Před individuální žalobou věřitele (včetně případné exekuce) nelze dlužníka zamezením možnosti konkurzu ochránit.

- 5) Významným argumentem ke změně právní formy je i skutečnost, že česká forma příspěvkové organizace není v podstatě českou legislativou řádně upravena a praxe EU ji nezná.

## 3.2 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST A KOMPETENCÍ

Podstatou analýzy pracovního místa je uplatnění systematických metod sběru informací o pracovních místech. V průběhu analýzy pracovních míst se získávají informace o obsahu prací (co pracovníci dělají) a tyto informace se analyzují. Existuje prakticky 5 hlavních důvodů, které motivují firmu provádět analýzu pracovního místa.

1. Vytvořit popisy pracovních míst
2. Provést analýzu u současně existujících pracovních míst s cílem posoudit možnosti zvýšení produktivity práce
3. Zjistit, co zaměstnanci opravdu dělají a porovnat to s tím, co by měli dělat
4. Vznik nového pracovního místa
5. Naplňování předpokládaných potřeb zákazníků, odběratelů a jiných zainteresovaných stran

### 3.2.1 Zdroje informací

Pro analýzu pracovního místa je nutné mít potřebné zdroje informací, ze kterých čerpáme. V organizaci existuje 5 základních zdrojů informací, ze kterých můžeme čerpat:

1. Bezprostředně nadřízení zaměstnanci (vedoucí oddělení apod.) pro pracovní místo. Ti by měli být schopni popsat účel pracovního místa, hlavní vykonávané činnosti na pracovním místě, odpovědnosti a pravomoci zaměstnance, způsob hodnocení, bezpečnostní rizika a další důležité informace.
2. Zaměstnanec pracující na daném pracovním místě
3. Organizační schéma a dokumentace organizace (pracovní postupy, příručky a manuály pro ovládání zařízení a strojů a další dokumenty).
4. Informace získané pozorováním zaměstnanců při práci.
5. Informace získané z benchmarkingu, analýz rozvoje odvětví, technologií, apod.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> <http://www.fmml.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>

### 3.2.2 Popis pracovního místa

Popisy pracovních míst vycházejí z **analýzy pracovních míst**. Poskytují základní informace o práci vykonávané na daném pracovním místě, o vztazích nadřízenosti a podřízenosti, o celkovém účelu a hlavní odpovědnosti a hlavních úkolech či povinnostech.

Popis pracovního místa může být využit:

- pro organizační účely,
- pro získávání pracovníků
- pro účely řízení pracovního výkonu,
- pro účely hodnocení práce,
- pro účely vzdělávání.

Základní popis pracovního místa může být využit:

- k definování postavení pracovního místa v organizaci a pro pracovníka samého i pro ostatní také k vyjádření a vyjasnění jeho přínosu k naplňování cílů organizace nebo oddělení;
- při poskytování informací potřebných pro definování specifikace požadavků pracovního místa na pracovníky pro účely získávání pracovníků a pro informaci uchazečů o práci;
- jako východisko pro stanovení cílů při hodnocení pracovního výkonu pracovníka;
- k vytvoření základny pro hodnocení práce a zatřídění prací pro účely odměňování.

Popisy pracovních míst by neměly jít do přílišných detailů. Tam, kde je kladen důraz na flexibilitu a týmovou práci, se popis pracovního místa zaměřuje především na definování očekávaného přínosu pracovníka na daném pracovním místě ve formě výsledků, kterých by měl dosahovat (hlavní zodpovědnosti, klíčové oblasti výsledků

nebo hlavní úkoly, činnosti nebo povinnosti) a jeho postavení v organizaci (vztahy podřízenosti a nadřízenosti).

*Popisy pracovního místa pro organizační účely, pro získávání pracovníků* nebo pro účely pracovní smlouvy by měly obsahovat zejména:

- název pracovního místa,
- definici celkového účelu nebo cílů práce na pracovním místě,
- seznam hlavních oblastí odpovědnosti, výsledků, úkolů, činností a povinností.

*Popisy pracovních míst pro hodnocení práce* by měly obsahovat informace obsažené v popisu organizace ve vztahu k faktorům hodnocení práce. V organizacích veřejné správy, zejména v rozpočtových a příspěvkových organizacích mohou popisy pracovních míst sloužit jako podklad pro porovnání s kritérii katalogových funkcí a jako podklad pro platové zařazení pracovníka zastávajícího dané pracovní místo.

*Popisy pracovních míst pro účely vzdělávání* by měly být založeny na formě používané pro organizační účely. Je však třeba, aby obsahovaly analýzu a podrobnější popis úkolů, které pracovník musí plnit, včetně požadovaných znalostí, dovedností a atributů způsobilostí používaných při práci.

### 3.2.3 Vypracování popisu pracovního místa

Popisy pracovních míst by měly být založeny na podrobné analýze pracovních míst a měly by být tak stručné a konkrétní, jak je to jen možné. K jednotlivým bodům lze doporučit tento postup:

*Název pracovního místa* – existující nebo nově navrhovaný název by měl co nejvýstižněji vymezit okruh činností a postavení pracovního místa v tomto okruhu činností.

*Nadřízený pracovníka na daném pracovním místě* – pod tímto názvem by měla být uvedena funkce vedoucího nebo nadřízeného, kterému je pracovník přímo odpovědný. Pod tímto bodem by neměly být uváděny žádné vzájemné funkční vztahy pracovníka vůči jiným vedoucím.

*Podřízení pracovníka* – názvy všech pracovních míst, která jsou přímo podřízena pracovníkovi na daném pracovním místě. V této části by rovněž neměly být uváděny žádné funkční vztahy, které mohou existovat mezi pracovníkem a jinými zaměstnanci.

*Celkový účel* – tato část by měla co nejvýstižněji popisovat obecný účel práce. Cílem by mělo být vyjádřit jednou větou široký obraz pracovního místa, který by ho jasně odlišil od jiných pracovních míst a vymezil roli pracovníků a jejich očekávaný přínos k dosažení cílů organizace nebo vlastního útvaru. V žádném případě by pod tímto bodem neměl být uváděn popis činností, pouze celkové shrnutí, které by přirozeně směřovalo k analýze činností v dalším bodu. Při přípravě popisu pracovního místa bývá lepší pozdržet definování celkové odpovědnosti a vypracovat ji až poté, co byly analyzovány a popsány jednotlivé činnosti.

*Klíčové odpovědnosti nebo hlavní úkoly* – při jejich definování se doporučuje postupovat následovně:

- Identifikovat hlavní činnosti nebo úkoly prováděné pracovníkem a vypracovat jejich prvotní seznam.
- Analyzovat tento prvotní seznam úkolů a vytvořit z nich nejvýše deset skupin hlavních činností, obvykle však postačí rozdělení pracovních činností do sedmi až osmi oblastí. Pokud by tento počet byl vyšší, popis pracovního místa by se stal příliš složitý a bylo by obtížné jej specifikovat, pokud jde o odpovědnosti nebo úkoly.
- Definovat v jedné větě každou činnost v podobě stanovení povinnosti (i když takto to nemusí být nazváno) – stanovení povinnosti vyjadřuje, co se očekává, že pracovník splní (výsledky) a za co je tedy odpovědný; definice činnosti by měla začínat slovesem v aktivní formě, které pozitivně a bez zbytečných slov určí, co je třeba udělat; např. plánuje, připravuje, provádí, realizuje, zpracovává, poskytuje, programuje, dokončuje, udržuje, odesílá, spolupracuje s atd.

Popis předmětu činnosti by měl být co nejjasnější a nejstručnější (co se dělá; např. zaznamenává veškerou korespondenci do knihy došlé a odeslané pošty, vypracovává podkladové materiály pro jednání orgánu) a měl by pokud možno stručně vyjadřovat i účel činnosti z hlediska výstupů nebo norem, kterých má být dosaženo (např. přijímá došlé faktury, kontroluje jejich správnost a zabezpečuje jejich úhradu ve lhůtách splatnosti; vede osobní spisy zaměstnanců a odpovídá za jejich úplnost a aktuálnost).

Někdy může být praktické, např. u vedoucích pracovníků, formulovat *odpovědnost* odděleně od konkrétních úkolů, které zabezpečují. Obdobně mohou být samostatně definovány a popsány *pravomoci*, jimiž je dané pracovní místo vybaveno (rozhodovat s konečnou platností v určitých záležitostech, kontrolovat činnost jiných pracovníků nebo útvarů, zastupovat jiné pracovníky nebo úřad atd.).

*Povaha a kontext* – část popisu pracovního místa věnovaná povaze práce umožňuje popsat pracovní místo a roli jeho „držitele“ v širším kontextu organizace. Může obsahovat i příklady toho, co se dělá i ukazovat relativní význam různých aspektů této práce i zdůraznit specifické nároky na způsobilost pracovníka. Popisy povahy a kontextu práce přidávají popisům práce jakousi „příchuť“, která umožňuje dotvořit si představu, co práce „obnáší“. Tyto informace mohou být cenné jak při výběru pracovníků na uvolněná místa, tak i při přípravě vzdělávacích programů. Pro popis povahy a kontextu práce nejsou žádná pravidla s výjimkou toho, že by neměly být příliš dlouhé. Při jejich zpracování je dobré spolupracovat s pracovníky, které pracovní místa zastávají.

*Specifikace pracovního místa* – popisuje nároky, které práce klade na pracovníka, pokud jde zejména o požadované vzdělání, specifické znalosti a dovednosti, zkušenosti (požadovaná praxe – její povaha a trvání) a případné nároky na osobní vlastnosti pracovníka (fyzická kondice, možnost zastávání pracovního místa osobou se ZPS, nároky na psychické vlastnosti apod.)<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> [http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m\\_potr.html](http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_potr.html)

### 3.3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

#### 3.3.1 Zdroje uchazečů

V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Pokud nejsou k dispozici vhodní lidé v organizaci nebo pokud panuje zásada nabízet všechna volná pracovní místa jak mimo organizaci, tak uvnitř organizace, pak hlavní způsoby, jak získat uchazeče, představují:

1. inzerování
2. zprostředkovatelské agentury
3. poradenské firmy specializované na získávání pracovníků
4. poradenské firmy specializované na vyhledávání vedoucích pracovníků
5. vzdělávací zařízení

#### 3.3.2 Dotazníky pro uchazeče o zaměstnání

Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Poskytují vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k pohovoru a dalším výběrovým procedurám, pro samotný výběrový pohovor a pro následné činnosti související s nabídkou zaměstnání a založením osobní evidence přijatého pracovníka. V příloze číslo 1 je uveden návrh dotazníku, který lze použít pro uchazeče o zaměstnání v nemocnici Vsetín.

#### 3.3.3 Pohovory, výběrové interview

##### 3.3.3.1 Typy pohovorů

- *Individuální pohovor* – je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde vlastně o diskuzi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. V případě, že se provádí individuální pohovor jen s jedním tazatelem existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí, a to je důvod pro



praktikování série individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů.

- *Pohovorové panely* – skupina dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem, lze označit jako pohovorový panel. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalistika a linioví manažeři. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru a mohou samozřejmě modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.
- *Výběrová komise* – je oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky. Výběrové komise mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům, ale přitom mohou přehlédnout slabiny jedinců vyvolávajících při povrchním zkoumání příznivý dojem.

#### 3.3.3.2. Průběh pohovoru

Účelem pohovoru je získat a vyhodnotit takové informace o uchazeči, které by umožnily validní předpověď o jeho budoucím výkonu a obsazovaném pracovním místě a pozorovat ji s předpověďmi vztahujícími se k ostatním uchazečům. Pohovor tedy znamená i zpracování a vyhodnocování skutečností o schopnostech uchazeče ve vztahu ke specifikaci požadavků obsazovaného pracovního místa. Některé skutečnosti jsou uvedeny v dotazníku, ale ty musejí být doplněny podrobnějšími a specifičtějšími informacemi o zkušenostech o osobních charakteristikách, které je možné získat spíše při osobním setkání s uchazečem. Možný postup a seznam otázek je zpracován v příloze číslo 2.

### 3.3.3.3 Fáze rozhovoru, výběrového interview

1. Navázání kontaktu slouží především k představení se navzájem a navození atmosféry, kvalitního pracovního společenství.
2. Jádrem výběrového interview probíhá podle přípravy a s cílem získat co nejvíce relevantních informací. V této fázi je možné použít několik postupů
  - Od obecnějších problémů ke konkrétnějším údajům, tzv. trychtýřový přístup
  - Od jednotlivostí k obecnějším výpovědím, tzv. žebřík do nebe
  - Od běžných k osobnějším a intimnějším tématům
  - Citlivé, kritické otázky jsou prokládány otázkami, u kterých se nepředpokládají rozpaky nebo obranné mechanismy, tzv. maskovací technika
3. Závěr je navigací do klidnějších vod a slouží k uvolnění případného napětí, aby uchazeč odcházel pokud možno s pocitem, že má za sebou dialog nikoli zkoušení.

### 3.3.3.4 Cíle pohovoru

Cílem výběrového pohovoru je poskytnout odpovědi na tři základní otázky:

- Může jedinec vykonávat danou práci? Má pro to schopnosti?
- Chce jedinec vykonávat danou práci? Je k tomu motivován?
- Jak asi jedinec zapadne do organizace?"

### 3.3.3.5 Co by se v souvislosti s pohovorem mělo a nemělo?

**Mělo by se:**

- Naplánovat pohovor
- Vytvořit uvolněné a neformální vztahy
- Povzbuzovat uchazeče k tomu, aby se rozhovořil
- Pokrýt ty základní otázky, které jsme si naplánovali

- Analyzovat kariéru a zájmy uchazeče, za účelem odhalení jeho silných a slabých stránek a jeho způsobu chování
- Udržet si kontrolu nad průběhem pohovoru a dodržet plánový čas

#### **Nemělo by se:**

- Začít pohovor bez přípravy
- Příliš rychle se vrhnout na otázky směřující na tělo
- Pokládat sugestivní otázky
- Přikročit k závěrům na základě neadekvátních důkazů
- Věnovat příliš mnoho pozornosti jednotlivým silným či slabým stránkám
- Dovolit uchazeči, aby překrcoval důležité skutečnosti
- Příliš mnoho mluvit

### 3.3.3.6 Vyhodnocení rozhovoru

Vyhodnocení rozhovoru by se mělo soustředit na stanovení míry, v jaké uchazeč vyhovuje specifikaci pracovního místa. Měli bychom se při tom zabývat každým z nezbytných a žádoucích požadavků uvedených ve specifikaci pracovního místa a porovnávat je s odpovídajícími charakteristikami uchazeče. Uchazeči, kteří neprokázali, že mají nezbytné požadavky kvality, by měli být vyloučeni. Konečný výběr se pak uskuteční mezi uchazeči, kteří mají nejvyšší hodnocení jak u nezbytných, tak u žádoucích charakteristik.

Je důležité, abychom se nenechali oklamat příjemným, pohotovým, výřečným a sebejistým uchazečem, který představuje přitažlivý obal bez jakéhokoliv obsahu, k tomu, že bychom mu přisoudili zkušenosti a potenciál uspět na pracovním místě, o které se uchází.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> AMSTRONG, M. :*Personální management*, 1.vydání 1999, ISBN 80-7169-614-5

### 3.4 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ, KARIÉRNÍ RŮST

#### 3.4.1 Metody vzdělávání

Při vzdělávání pracovníků můžeme použít širokou škálu metod. Tyto metody je možné rozdělit na:

*Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti)* – používají se v každodenní praxi jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu. Zahrnují demonstrování (ukázka pracovního postupu), koučování, mentoring, rotace práce/plánové zážitky (plánované získávání zkušeností)

*Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce (na pracovišti), tak mimo pracoviště* – zahrnují učení se akcí, instruktáž, metoda otázek a odpovědí, pověření úkolem, projekty, usměrňované čtení, vzdělávání pomocí počítačů, pomocí videa či interaktivního vide, multimediální vzdělávání.

*Metody vzdělávání mimo pracoviště* – používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují přednášky, debaty, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, skupinová dynamika, výcvikové skupiny, výcvik interaktivních dovedností, nácvik asertivity, distanční vzdělávání, učení se hrou (outdoor training).

#### 3.4.2 Kdo zabezpečuje vzdělávání?

Vzdělávání při výkonu práce mohou zabezpečovat manažeři, vedoucí týmů, spolupracovníci nebo „mentoři“ (spolupracovníci, kteří jsou speciálně pověřeni vést, radit a pečovat o školené osoby).

Vzdělávání mimo organizaci mohou zabezpečovat členové útvaru vzdělávání, externích vzdělávacích a výcvikových zařízení nebo jiní vzdělavatelé – konzultanti pro vzdělávání nebo hostující lektoři.

### 3.4.3 Realizace vzdělávacího programu

Jediná obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích programů spočívají v tom, že za prvé, kursy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánů a podle schváleného rozpočtu, a za druhé, každé vzdělávání by se mělo po ukončení vyhodnocovat, aby se prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky.

### 3.4.5 Systematický přístup ke vzdělávání

Cílem vzdělávání je takový rozvoj kompetencí jednotlivce, který zlepší jeho výkonnost v organizaci, to znamená, že vyvolá trvalé změny ve znalostech, dovednostech a postojích. Aby tyto změny byly úspěšné a měly na organizaci dopad, budeme postupovat systematicky ve čtyřech fázích:

- 1. Analýza vzdělávacích potřeb** řeší problémy pracovníka a organizace. Zjišťujeme kompetence potřebné k výkonu funkce (profese) a porovnáváme je se současnou úrovní kompetencí pracovníka. Rozdíl mezi požadovanou kompetencí a úrovní pracovníka nazýváme *vzdělávací potřebu*.
- 2. Plánování.** Sestavíme *plán vzdělávání* – stanovíme cíle pro jednotlivé skupiny pracovníků. Zvolíme priority – cíle, které jsou z hlediska výkonnosti firmy nebo útvaru nejdůležitější. Navrhujeme realizaci vzdělávání a vyřešíme otázky:
  - Kdo zajistí vzdělávání určité skupiny pracovníků (vzdělávací instituce, firemní lektoři)
  - Jakým způsobem budou jednotlivé kompetence trénovány
  - Jaký bude časový rozsah vzdělávacích akcí a jaké budou přestávky mezi akcemi
  - Jak a kde budou vzdělávací akce organizovány
  - Jak budou vzdělávací akce financovány

**Realizace.** Uskutečníme vlastní firemní vzdělávací akce nebo vejdeme v jednání s externími institucemi a vybereme nejvhodnější nabídky. Volíme nebo vyžadujeme

takovou formu výuky, která je nejvhodnější z hlediska cílů, kterých má být dosaženo i z hlediska složení a úrovně účasti.

**Hodnocení.** Zhodnotíme výsledky vzdělávacích akcí. Porovnáme výsledky vzdělávacích akcí s cíli vzdělávání. Hodnocení se stane východiskem pro zaměření dalšího vzdělávání ve firmě.

#### 3.4.6 Hodnocení vzdělávání

Úspěšnost vzdělávací akce hodnotíme podle toho, jak splnila svůj cíl, to znamená, nakolik bylo dosaženo požadovaného stupně vybrané kompetence. Existují čtyři stupně hodnocení, tzv. Hamblinův přístup:

1. **Reakce na akci.** Můžeme ji sledovat podle aktivity a výrazu účastníků v průběhu akce, verbálního hodnocení akce účastníky, dotazníků, v němž účastníci písemně zhodnotili různé stránky akce (odbornost lektora, zajímavost výkladu, organizaci semináře atd.)
2. **Změna individuální úrovně znalostí, dovedností, postojů.** Změnu zachytíme například testem znalostí, který použijeme na začátku i na konci akce a pak srovnáme výsledky
3. **Změna chování.** Sledujeme, zda se pracovní chování účastníka po akci nějakým způsobem změnilo
4. **Výsledky útvaru nebo firmy.** Objektivní hospodářské údaje, které svědčí o zvýšení kompetence pracovníků.

#### 3.4.7 Nástroje řízení kariéry v organizaci

Systematické řízení kariéry není jednoduchou záležitostí: je třeba sladovat potřeby firmy (kvalitní obsazení jednotlivých funkcí, požadovaná úroveň kompetence nositelů těchto funkcí) s potenciálem jednotlivců a jejich individuálními záměry, které se mnohdy vzájemně kříží.

Mezi nástroje řízení kariéry v organizacích patří:

- **Development centre** je postaveno na cvičeních, simulacích, případových studiích, testech a pohovorech, zaměřuje se na odhalení potenciálu pracovníků vzhledem k možné budoucí kariéře. Výsledky development center složí k projektování kariéry i budoucího rozvoje jednotlivců.
- **Plány náhrad** (Personálních záloh). Pro každou funkci by měl být stanoven náhradník. Plán náhrad dává firmě jistotu, že v případě neočekávaného odchodu manažera, bude k dispozici náležitě připravený nástupce. Současně motivuje slibné pracovníky k vyššímu úsilí a dává jim perspektivu.
- **Kariérové plány** slouží k systematickému řízení kariéry pracovníků. Umožňují organizaci a vedoucímu usměrňovat rozvoj zaměstnance tak, aby dosáhl kompetencí požadovaných v cílové funkci a aby ji byl schopen úspěšně vykonávat. Na druhé straně pracovník dostává perspektivu motivace k dalšímu osobnímu rozvoji. Kariérový plán může obsahovat kromě osobních údajů výsledky development center, dosavadní úroveň kompetencí, stanovení cílové funkce, požadavky na osobní rozvoj, stanovení kariérových intervencí včetně termínu plnění a podpisy všech zainteresovaných stran. Cílová funkce by měla být raději charakterizována obecně než konkrétně.
- **Kariérové konference** mají charakter manažerské schůzky, na které je projednáván potenciál a možnosti pracovníků. Jednotliví manažeři se posuzují ke každému ze svých podřízených a vyjadřují se k jeho perspektivě – zda stačí na svou práci, má potenciál pro růst, nebo snad není schopen ani plnit současné úkoly. Ostatní manažeři pak prezentují svůj pohled na pracovníka a diskutují o něm.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, 2006, ISBN 80-251-0396-X

### 3.5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Mezi základní činnosti manažera patří komplexní hodnocení pracovního výkonu přímých podřízených. Důvodem hodnocení je zaměstnance motivovat do budoucna a vyjasnit si veškeré nejasnosti, ke kterým během hodnoceného období došlo.

Současné pojetí personálního managementu vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyššího výkonu, zvyšování kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. Současně se posuzuje i to, jak zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa a poskytují se mu informace a podněty nutné k zlepšení jeho práce. Součástí hodnocení by vždy mělo být rozpoznání rozvojového potenciálu pracovníka pro jeho další rozvoj v procesu řízení kariéry

#### 3.5.1 Požadavky na systém hodnocení pracovníků

Na hodnocení pracovníků, které je realizováno jako součást systému řízení lidských zdrojů jsou kladeny zejména tyto požadavky:

1. Pravidelnost hodnocení (hodnocení je realizováno jako systém)
2. Systém hodnocení je předem znám (znalost kritérií)
3. Vždy písemná forma výsledků hodnocení
4. Hodnocení formou hodnotícího pohovoru, zaměřením na podporu a rozvoj pracovníka a umožňující interaktivní komunikaci a podíl pracovníka na formulaci závěrů hodnocení
5. Neorientovat se pouze na nedostatky pracovníka, zvýraznit i pozitiva
6. Pokus o využití principu sebehodnocení (v kombinaci s hodnocením od nadřízeného)
7. Nezávislost výsledků hodnocení na minulém hodnocení
8. Projednání závěrů s pracovníkem, stanovení úkolů pro obě strany
9. Využití výsledků pro zlepšení činnosti organizace, sociálního klimatu ve firmě<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/hodnocen.html#1>



### 3.5.2 Metodické zásady pro tvorbu a realizaci systému hodnocení pracovníků v systému řízení lidských zdrojů

K tomu, aby byl systém hodnocení úspěšně zaveden a bylo dosaženo efektivního využití jeho výstupů, je nutno dodržet určité zásady, které jsou výsledkem zkušeností s uplatňováním metod hodnocení v současné době, a jejichž obsah je možno shrnout do hlavních zásad organizace hodnocení pracovníků:

- a. Hodnocení pracovníka provádí vždy jeho přímý nadřízený.
- b. Hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování výkonu pracovníků během hodnoceného období.
- c. Hodnocení pracovního výkonu a chování se realizuje podle jednotných metodických zásad, aby bylo dosaženo porovnatelnosti (parity) výsledků mezi jednotlivými hodnotiteli a vnitřními organizačními jednotkami
- d. Volba metody hodnocení musí odpovídat podmínkám firmy, zvolená kritéria struktury pracovních činností a celý systém by měl odpovídat možnostem jeho zvládnutí s přijatelnými nároky na náklady.
- e. Hodnocení se provádí nejčastěji formou hodnotícího rozhovoru (doporučuje se používat termín "rozhovor" namísto dříve užívaného označení "pohovor") na základě předcházející přípravy hodnotitele.
- f. Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitel projedná stručné závěry z hodnocení podřízených pracovníků se svým nadřízeným.
- g. V opakovaných cyklech hodnocení je součástí hodnocení stanovisko hodnotitele i hodnoceného k doporučením z předcházejícího hodnocení.

### 3.5.3 Volba hodnotících kritérií v systému hodnocení a charakteristika jednotlivých stupňů plnění

Značné obliby u uživatelů si získala tzv. **metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)** jako nástroj pro hodnocení pracovníků umožňující vytváření hodnotících stupňů pracovního chování. Tato metoda je založena na vymezení žádoucího pracovního chování na specifikovaném pracovním místě jako předpokladu

efektivního výkonu pracovní činnosti. Princip spočívá v tom, že pracovní chování je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od hodnocení "vynikající" až po "nepřijatelné". Výhodou pro hodnotitele je, že každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků pracovního chování odpovídající tomuto stupni. Tvorba těchto hodnotících stupnic pro jednotlivá pracovní místa je připravována ve spolupráci s vedoucími pracovníky, specialisty na metodiku hodnocení a v neposlední řadě i držiteli pracovních míst. Je to metoda náročná na přípravu, ale tato nevýhoda je vyvážena tím, že hodnotitel nemusí slovně charakterizovat plnění kritéria, "přiřazuje" hodnocení kritéria vzoru stupnice chování. Její silnou stránkou je zpětná vazba na pracovní výkon, srozumitelnost a relativní jednoduchost používání. Pracnost přípravy je možno výrazně snížit tím, že slovní charakteristiky se zpracovávají pro skupiny pracovních činností s podobným charakterem činností a mírou požadavků a odpovědnosti. Jako příklad je možno uvést slovní charakteristiku základních stupňů čtyřstupňové stupnice hodnocení pracovního chování. Tato obecná charakteristika ještě musí být konkretizována pro jednotlivá pracovní místa, nebo skupiny podobných činností.

#### ***Stupeň 1 - nevyhovující - nepřijatelná úroveň výkonu***

Úroveň pracovního výkonu nedostatečná, z hlediska požadavků organizace nedosahuje potřebného standardu, pracovní úkoly plněny v nevyhovující kvalitě a při nedodržování termínů. Pracovní schopnosti, zvládání nároků pracovní činnosti i přístup pracovníka dávají pouze malé předpoklady zlepšení na standardní úroveň. Nedojde-li ke zlepšení úrovně je žádoucí odchod pracovníka pro závažné nedostatky v pracovní činnosti.

#### ***Stupeň 2 - dobrý s výhradami - standardní, uspokojivá, přijatelná úroveň výkonu však vyžadující zlepšení v dílčích charakteristikách***

Úroveň pracovního výkonu v zvládání nároků pracovní činnosti ve většině základních charakteristik odpovídá požadavkům pracovního místa. Některé dílčí charakteristiky výkonu vyžadují zlepšení. Pracovník má někdy obtíže, které je však schopen sám, nebo s pomocí nadřízeného či okolí zvládnout. Těžištěm jeho činnosti je nejčastěji provedení stanovených úkolů podle pracovních směrnic a příkazů, vlastní iniciativa se vyskytuje zřídka, není tedy častá ani výrazná. Jeho práce vyžaduje častější kontrolu nadřízeného.

Mívá potíže se zvládnutím nových postupů. Úroveň a kvalita pracovní činnosti je v souhrnu pro organizaci přijatelná a je možno ji ztotožnit s průměrným výkonem.

### ***Stupeň 3 - velmi dobrý - nadstandardní, kvalitní úroveň výkonu***

Ve všech charakteristikách pracovního výkonu a zvládnutí nároků pracovní činnosti je úroveň i kvalita pracovního výkonu lepší než průměrná, pracovní úkoly i náročnějšího charakteru zvládá bez problémů, pomoc z vnějšku je potřebná pouze při nových mimořádně náročných postupech. V řešení problémů projevuje vlastní iniciativu, aktivně přistupuje k přijímání nadstandardních úkolů. Zpravidla je schopen pozitivně ovlivňovat i své okolí a aktivně přistupuje k zvládnutí nových metod a postupů.

### ***Stupeň 4 - vynikající - mimořádná, nadprůměrná úroveň kvality výkonu***

Pracovník po všech stránkách odvádí mimořádný, nadprůměrný výkon, bez problémů zvládá i nejnáročnější úkoly, je mimořádně vstřícný k nadstandardním požadavkům, je schopen sám si zadávat náročné pracovní cíle. Aktivně ovlivňuje své okolí a pomáhá dosažení vysoké kvality práce, systému řízení a podnikové kultury práce. Je žádoucí zvážit, zda je využit jeho pracovní potenciál.

Uvedená škála stupňů je aplikována v hodnocení pro všechna dílčí kritéria hodnocení, která jsou součástí hodnocení (např. kvalita výkonu, dodržování termínů, samostatnost při řešení problémů, ochota k nadstandardním požadavkům, zvládnutí nových metod a postupů, vztahy ke spolupracovníkům, komunikativnost, účast na týmové práci atd.).

## **3.5.4 Příprava a zásady vedení hodnotícího rozhovoru**

Příprava hodnotícího rozhovoru je velmi důležitá, protože i když má hodnotící rozhovor vytvořit méně formální atmosféru než tradiční hodnocení bez účasti pracovníka, vyžaduje dokonalou přípravu hodnotitele, mají-li být cíle hodnotícího rozhovoru splněny a výsledky zaznamenány do hodnotícího dokumentu. V následující části je podána ukázka metodické přípravy pro hodnotitele s cílem dosáhnout co nejlepšího průběhu hodnotícího rozhovoru.

#### 3.5.4.1 Úspěšný hodnotící rozhovor vyžaduje

**1. Průběžné hodnocení pracovníkovy výkonu.**

*Zásada: Bez podkladů a konkrétních informací o celém hodnoceném období není reálné prosadit do hodnocení objektivitu. Hodnot' pouze na základě zjištěných a přesných informací.*

**2. Aktivní spoluúčast hodnoceného a projev zjevné snahy hodnotitele o konstruktivní pomoc a nikoli pouze kritiku.**

*Zásada: Pokus se přesvědčit hodnoceného v dalším období, že cílem hodnocení je konec konců pomoc pracovníkovi v jeho zlepšování a rozvoji, a tím i jeho konečnému prospěchu.*

**3. Nezačínat rozhovor negativními skutečnostmi.**

*Zásada: Je-li možnost, začni vždy pochvalou a spokojeností s některými aspekty pracovní činnosti hodnoceného, teprve potom přejdi ke kritickým věcem.*

**4. Společné úsilí o řešení problémů jak pracovníka, tak i pracoviště a celé firmy vedoucí ke společné dohodě o formulaci dalších pracovních cílů a cílů osobního rozvoje.**

*Zásada: Obě strany mají používat pouze věcných a pravdivých informací (faktů) důležitých pro hodnocení. Je vždy nutno dát možnost pracovníkovi vyjádřit svůj názor na hodnocení.*

**5. V hodnocení se nemají objevit překvapení pro hodnoceného.**

*Zásada: Je třeba v průběhu hodnocení rekapitulovat např. zda byl a kolikrát byl pracovník během hodnoceného období upozorněn na určité nedostatky v práci. Vytknout chyby poprvé až v ročním hodnocení nevzbuzuje u pracovníka pocit rovného jednání nadřízeného.*

**6. Snaha zapojit pracovníka do procesu hodnocení a pokusit se realizovat prvky sebehodnocení.**

*Zásada: Nejúčinnější je hodnocení na němž se podílel samotný pracovník a kde pomohl sám stanovit svoje zaměření do budoucího období.*

**Úvodní část hodnotícího rozhovoru**

1. Jaké byly hlavní cíle stanovené pracovníkovi v hodnoceném období? (cíle a priority stanovené pracovníkovi v uplynulém období)
2. Jaké byly konkrétní pracovní cíle ? (dohody o plnění cílů, dodatečná ujednání, specifické osobní úkoly, řešené projekty, kvalifikační aktivity)
3. Jak byla plněna případná ujednání a opatření z posledního hodnocení o spolupráci, podpoře a zlepšení podmínek pro plnění stanovených cílů ? (pokud nikoli, tak uveďte příčiny, proč se tak stalo)
4. Specifikujte největší překážky a potíže, které ztěžovaly dosažení stanovených cílů
5. Které oblasti z vlastní činnosti uplynulého období považujete za nejúspěšnější? (největší osobní úspěchy)
6. Které oblasti vlastní činnosti nebo osobních cílů považujete za nejméně úspěšné.
7. Co považujete za největší pozitiva v činnosti organizace za uplynulé období?
8. Co považujete za největší negativa v činnosti organizace za uplynulé období?

**Závěry z hodnotícího rozhovoru**

Z hodnotícího rozhovoru by měly vyplynout konkrétní zejména tyto závěry:

- zachování či změna pracovního zařazení (doporučení pro kariérový pohyb v organizaci, stanovení dlouhodobých cílů z hlediska kariérového vývoje pracovníka v organizaci)
- stanovení hlavních cílů a zaměření pracovního úsilí (rozšíření, změna) v oblasti pracovních úkolů a zaměření
- úkoly v oblasti kvalifikačních aktivit (školení, vzdělávání, osvojení jazykových znalostí, odborné kurzy, stáže, semináře, zahraniční pobyty) a vymezení způsobu ověřování efektů (certifikáty, studie, návrhy)

- úkoly v oblasti rozvoje schopností řízení, vedení pracovníků, zvládání interpersonálních dovedností
- dohody a ujednání o spolupráci a podpoře při plnění stanovených cílů ze strany vedení (organizační opatření, materiální podmínky, organizace, komunikace a výměna informací)
- doporučení pro opatření ve mzdové oblasti (platové zařazení, rozpětí, změny
- v pohyblivé složce mezd, odměny, prémie)

## 3.6 MOTIVACE

### 3.6.1 Motivační strategie

Motivační strategie mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Tyto strategie se zabývají:

*Měření motivace* - neexistují samozřejmě žádné přímé nástroje, jejich pomocí bychom mohli měřit motivaci. Ale představu o úrovni motivace můžeme získat prostřednictvím zkoumání postojů, ukazatelů produktivity, fluktuace zaměstnanců a jejich absence, analýzy výsledků hodnocení zaměstnanců atd.

*Oceňování zaměstnanců* - motivaci, angažovanost a oddanost lze zvýšit, jestliže zaměstnanci cítí, že si jich organizace váží a oceňuje je. Znamená to investovat do jejich úspěchu, důvěřovat jim a posilovat jejich pravomoci, poskytovat jim příležitost, podílet se na záležitostech, které se jich týkají, plně je udržovat v obraze, zacházet s nimi slušně a spíše jako s lidskými bytostmi než jako se „zdroji“, které mohou být v zájmu managementu využívány či dokonce zneužívány, a poskytovat jim odměny (peněžní i nepeněžní).

*Odpovědné a angažované* - odpovědné a angažované chování znamená, že jedinci budou směřovat své úsilí k dosažení cílů organizace i pracovního místa. Lze toho dosáhnout zapojováním lidí do vytváření cílů, poskytováním větší zodpovědnosti jedincům nebo týmům za řízení jejich práce (posilování pravomocí) a odměňováním jasně provázaným s jejich úspěšností při dosahování odsouhlasených cílů.

*Podnikové klima* - podnikové klima a základní hodnoty organizace by měly zdůrazňovat význam vysokého výkonu. Manažeři a vedoucí týmů by měli být povzbuzováni k tomu, aby hráli roli vzorů takového chování, jaké se očekává od zaměstnanců.

*Dovednosti v oblasti vedení lidí* - manažerům a vedoucím týmů by měla být poskytována pomoc nejen při jejich seznamování se s procesem motivace, ale také v tom, jak mohou svých znalostí využívat ke zlepšování motivace členů svých týmů.

*Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst* - při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst by se měla uplatňovat teorie motivace, a zejména pak ty její stránky, které se vztahují k potřebám a motivacím spojeným s prací samotnou (vnitřní motivace).

*Řízení pracovního výkonu* - proces řízení odměňování může přímo ovlivnit motivaci pomocí různých forem odměňování založených na výkonu, pokud ovšem věnujeme náležitou pozornost poznatkům expektační teorie a teorie spravedlnosti.

*Rozvoj zaměstnanců, neboli rozvoj lidských zdrojů* - rozvoj zaměstnanců je vlastně personální rozvoj a teorie motivace jasně ukazuje, že postup vpřed prostřednictvím seberozvíjení a sebevzdělávání je tou nejlepší formou rozvoje

### 3.6.2 Náměty na motivování zaměstnanců

*Poznejte rozdíly mezi jednotlivci* - téměř všechny současné motivační teorie vycházejí z toho, že zaměstnanci nejsou stejní. Mají odlišné potřeby, postoje, charakteristiky osobnosti a další důležité proměnné.

*Spojte lidi s prací* – Nejsilnějším motivátorem je správné spojení jednotlivce s prací. Například osoby, které chtějí silně něčeho dosáhnout., by měli mít práci, která jim umožňuje stanovit mírně náročné cíle a poskytuje jim samostatnost, variabilitu a odpovědnost.

*Využívejte cíle* – Zaměstnanci by měli mít náročné, konkrétní cíle a zpětnou vazbu o tom, jak se jim tyto cíle daří plnit. Měly by být tyto cíle zadány manažerem nebo by se na nich měl podílet i zaměstnanec? Odpověď závisí na vašem pocitu, jak budou cíle přijaty a na kultuře organizace. Očekáváte-li ve vztahu k cílům odpor, potom vyšší zapojení zaměstnanců může jejich přijetí usnadnit. Pokud je spolupodílení neslučitelné s firemní kulturou, potom se musí cíle zadávat.



*Zajistěte, aby cíle byly vnímány jako dosažitelné* – Budou-li zaměstnanci vnímat cíl jako nesplnitelný (bez ohledu na to, zda je dosažitelný), bude to negativně ovlivňovat jejich úsilí. Budou si říkat „Proč bychom se namáhali?“

*Individualizujte odměny* – Protože zaměstnanci mají rozdílné potřeby, nemusí to, co působí na jednoho, působit na druhého. Proto by měli manažeři diferencovat mezi zaměstnanci a diferencovat mezi různými formami odměn

*Spojte odměny s výkonem* – Budou-li odměny poskytovány na základě jiných faktorů než je výkonnost, budou posilovat právě tyto faktory. Důležité odměny jako zvýšení mezd nebo prémie musí být vždy spojeny se splněním úkolu. Manažeři by měli odměny zveřejňovat, protože se tím zvyšuje jejich motivační dopad.

*Kontrolujte systém z hlediska rovnosti* – Zaměstnanci by měli vnímat, že odměny jsou v rovnováze se vstupy. Jednoduše řečeno: zkušenosti, schopnost, úsilí a další vstupy by měly být v souladu s rozdíly v platech, odpovědnostech a dalších výstupech.

*Neignorujte peníze* – Správně uspořádaný mzdový systém ve vztahu k výkonu, prémie s kusovou prací a další peněžní výhody představují významnou složku.<sup>22</sup>

### 3.6.3 Nástroje motivování

Zaměříme se na vybrané motivační nástroje, a to pochvalu, kritiku, a finanční motivaci. Manažer bude samozřejmě volit optimální motivační nástroje podle povahy situace, podle osobnosti a charakteru pracovníků a v neposlední řadě také podle svého založení a preference určitého stylu řízení

#### 3.6.3.1 Jak správně chválit

Pochvala je mimořádně účinný motivační nástroj. Mnozí vedoucí zapomínají chválit: proč také když pracovníci plní své povinnosti, za které jsou placeni. Nevšimnou si, že běžný chod firmy nebo útvaru vyžaduje často od pracovníků mimořádné úsilí – musejí překonávat nečekané překážky, řešit kritické situace nebo hledat kreativně cesty ke

---

<sup>22</sup> ROBBINS S.P., COULTER M., *Management*. 7.vydání, 2004, ISBN 80-247-095-1

splnění úkolů. Jsou to věci, kterých by si dobrý nadřízený měl všimnout a náležitě je ocenit, alespoň několika větami.

1. **Pochvala má být adresná** – Vedoucí by neměl zůstat u kolektivní pochvaly, měl by určit, v čem spočíval osobní přínos jednotlivých pracovníků. Ti, kteří vyvinuli zvláště velké úsilí a přitom nebyli oceněni, se můžou domnívat, že se jejich námaha „ztratila v davu“. Chtějí slyšet, jak jejich práce přispěla k výsledku.
2. **Pochvala má být konkrétní** – Obecná pochvala „Jsem s vámi spokojen“ nebo „Pracujete dobře“ sice potěší, nicméně motivační účinek je malý. Pracovník by se měl dovědět, v čem je dobrý. Vedoucí by měl vysvětlit, že se mu líbí jeho přístup k externím partnerům nebo vysoké pracovní nasazení. Tím se upevní pozitivní pracovní návyky podřízeného. Ten se jinak může domnívat, že vedoucí pochvalou oceňuje třeba jeho způsob organizace práce, který je ve skutečnosti pouze průměrný.
3. **Je vhodné spojit pochvalu s otázkami a povídáním** – Otázky typu „Jak se Vám to podařilo?“ „Jak jste našel ty adresy?“ poukazují na skutečný neformální zájem vedoucího o průběhu vykonaných prací a současně naznačují, že nadřízený tuší, jak obtížné bylo plnění úkolů.
4. **Pochvala by se měla dostat k těm, kteří se zasloužili** – Spokojenost auditora se stavem pracoviště stejně jako spokojenost zákazníka se službou by měla být přenesena od vedoucích na ty, kdo audit připravovali, či na lidi, kteří se o dobrou úroveň služby zasloužili.
5. **Pochvala by měla být zveřejněna** – Například na poradě před pracovníky, na nástěnce, ve firemním časopisu. Vlivem předchozího období mívají naši lidé předsudky vůči veřejným pochvalám a spojují je s formalismem. Firmy, které zavedly čestné tabule s nejlepšími pracovníky, však po počátečním váhání zjistili, že tento druh pochvaly skutečně působí.
6. **Je třeba hledat příležitosti pro pochvalu** – Někteří vedoucí tvrdí, že vlastně ani nevědí, za co by měli chválit. Je třeba všimnout si věcí, které zatím kolem nás běžely, aniž bychom si jich všímali – že výkazy jsou zpracovány včas i přes několikahodinovou poruchu informačního systému, že porucha na lince byla opravena dříve a mimo plán oprav, že se podařilo přesvědčit odběratele,

aby stáhl reklamaci. Manažer, který nesleduje práci svých pracovníků, se o řadě problémů ani nedozví. Je proto třeba být pozorný a všímat si jakéhokoliv mimořádného výkonu a ten pochválit.

### 3.6.3.2 Jak kritizovat a postihovat

Kritika je zřejmě neméně důležitý nástroj motivování pracovníků a usměrňování jejich výkonu než pochvala. Umožňuje upozornit na špatný způsob provádění věcí a současně by měla být stimulem nápravy. Používání kritiky je však velmi citlivou záležitostí a nechceme-li své lidi nemotivovat, měli bychom se při kritizování držet určitých pravidel a zásad společenského taktu. Zdá se, že právě to bývá pro mnoho vedoucích kamenem úrazu. Kritika, ikdyž často oprávněná, mívá pak spíše opačný účinek, než kritik zamýšlel.

1. **Musíte zjistit skutečné důvody selhání** - Mnozí manažeři kritizují pracovníky, aniž by chtěli slyšet jak k chybě došlo. Podrobnosti je nezajímají. Ve skutečnosti však chyba mohla být způsobena úplně někým jiným.
2. **Vytýkáme nedbalost a nezodpovědnost** – Císař Josef II říkal: Existují tři druhy chyb: 1) *chyba z nedbalosti* – tu je třeba přísně postihnout, 2) *chyba z neschopnosti* – tady není postih na místě, neschopný člověk nemůže za to, že je neschopný, je to tvá vina, že jsi takového člověka vybral, 3) *chyba z nevědomosti* – nelze trestat člověka za to, že musel rozhodnout v situaci, kdy neměl k dispozici dostatek informací, pokud bychom zde trestali, nikdo nebude ochotný rozhodovat samostatně. Je proto třeba zvažovat důvody chyby a postihovat jen ty chyby, které skutečně vznikly nedbalostí. V ostatních případech spíše pracovníka poučíme o vhodnějším postupu.
3. **Očekávání musí být jasně stanoveno** – Pracovník musí jasně vědět, co se od něho očekává. Jinak mu můžeme těžko vyčítat, že nedosáhl standardů, o kterých neměl ani tušení. Měl by znát požadovanou úroveň výkonu ( množství, kvalitu, stupeň dopracování, termín)
4. **Výtka má být adresná** – Kolektivní kritika („Opět jste se zhoršili“) je sotva účinná. Pracovníci, kterých se to týká, se domnívají, že jde spíše o všechny

ostatní nebo se spokojeně usmívají, že jim to zase prošlo. Naopak ti, kteří za nic nemohou se cítí demotivováni.

5. **Vytýkat je třeba jen konkrétní věci** – Vyjádříme-li svou nespokojenost s činností pracovníka v obecné rovině („Tvé výsledky jsou slabé“), pravděpodobně budeme nesprávně pochopeni. Člověk nebude, vědět proč jsou výsledky slabé, anebo si to špatně vyloží. V domněnku, že podává nízký výkon, ještě zvýší pracovní tempo. Nám však spíše vadí nízká kvalita jeho práce, která se s vyšším tempem ještě zhorší.
6. **Výtka nesmí obsahovat osobní napadení** – Výtka se týká špatně provedeného úkolu, ukazujeme nedostatky práce a neděláme z nich závěry o charakteru pracovníka. Místo „Jste líná myslet“, se raději ptáme: „Jak jste došla k takovému závěru?“ Místo „Jste hloupý“, řekneme raději: „Podívejte se, tyto údaje na sebe vůbec nenavazují“. Osobní kritikou člověka pouze urazíme.
7. **Ať výtka probíhá mezi čtyřma očima** – Je to záležitost pouze dvou lidí: podřízeného a šéfa. Veřejná výtka je dvojnásobným postihem a ponižuje pracovníka. K veřejné výtce je dobré sáhnout teprve v extrémních případech nekázně.
8. **Výtka musí mít odpovídající formu** – Nedostatky vytýká dospělý dospělému, nikoli učitel žákovi. Je třeba respektovat důstojnost kritizovaného pracovníka. Neponižujeme ho, nezesměšňujeme, nepoužíváme ironie, nepoužíváme nevybíraných slov. Kritika pronesená v hněvu je málo účinná.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, 2006, ISBN 80-251-0396-X

### 3.7 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNACŮ

Odměna je formou kompenzace výsledků úsilí spolupracovníků, kteří se podílejí na činnostech firmy. Má obvykle silnou korelační vazbu na motivaci lidí pracovat pro firmu i na odváděný výkon, resp. jeho hodnocení. Je proto úkolem manažerů vytvořit systém odměňování, který nejenže bude odpovídat společensky přijaté spravedlivé kompenzaci odváděné práce, ale zároveň bude mít i motivační a stimulační funkci.

Formy odměn, kterých se dnes obvykle v manažerské praxi využívá, jsou to:

#### 1. **Hmotné odměny a výhody**, a to

- **Přímé finanční odměny**, jako jsou například základní mzda (obvykle pro dělníky) a platy (obvykle pro nemanuální pracovníky), výkonové prémie jednotlivce či podíly na kolektivních prémiech, prémie a odměny za výsledky hospodaření jednotlivce či pracovního kolektivu, příplatky za přesčasy a za práci ve dnech pracovního klidu, podíly na zisku
- **Nepřímé finanční odměny**, jak jsou například příplatky na pojištění, příplatky na dovolené a některé mimopracovní činnosti či členství v organizacích (klubech), příplatky za použití osobního vozu, poskytnuté služby (zadarmo či za snížené ceny, jako např. poskytnutí osobního vozu pro služební i osobní použití, snížené ceny či sazby za činnosti a výrobky prodávané firmou)
- **Nepřímé odměny a výhody v nefinančním vyjádření**, jak jsou například zvláštní ustanovení v pracovní smlouvě ohledně podmínek zaměstnání i nároků, prestižní název funkce a tomu odpovídající status ve firmě, prvotřídní vybavení pracoviště, přednostní parkování osobního vozu

## 2. Nehmotné odměny a výhody, a to například:

- účast na některých rozhodovacích procesech, zvýšená osobní pravomoc rozhodování v určitých otázkách či oblastech činnosti, možnosti preferenčního osobního růstu (např. účast na významných konferencích, setkáních odborníků), větší volnost vůči zavedeným pořádkům a pravidlům ve firmě (např. volná pracovní doba), možnost výběru práce podle osobních názorů a preferencí, podpora v některých mimo firemních zájmových činnostech (členství v klubech), zabezpečení větší sociální jistoty zvláštní pracovní smlouvou (např. vůči případnému propouštění) atd.

Zmíněné různé formy odměn mohou být použity podle rozmanitých hledisek a v jejich kombinaci. K těmto hlediskům patří pracovní výkon, zastávaná funkce, délka zaměstnání u firmy, věková hranice, určitý zdravotní stav, pozice v odborném světě apod. Některá diferenciativní hlediska se mohou vztahovat jen na jednotlivce, jiná na celé dílčí kolektivy (pracovní skupiny). V zásadě se doporučuje dodržovat, odměňování podle reálně dosahovaných výsledků.<sup>24</sup>

Aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilizaci, měla by se organizace zajímat, které výhody zaměstnanci preferují. Protože v preferencích pracovníků existují rozdíly, začaly některé podniky nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv. kafetéria systém). Zde má zaměstnanec možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něho nejzajímavější.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Management teorie a praxe v informační společnosti*, 2001, ISBN 80-7261-041-4

<sup>25</sup> DĚDINA, J., CEJTHMAR, V., *Management a organizační chování*, 2005, ISBN 80-247-1300-4

## 4 ZHODNOCENÍ PRÁCE

Prvním cílem bakalářské práce bylo shromáždit a prostudovat teoretické zdroje poskytující informace o personálním managementu nemocnice. V této části jsem uvedla teoretické poznatky, zabývající se danou problematikou, a to zejména úkoly personálního managementu, kterými se podrobněji zabývám v praktické části.

Cílem mé praktické části bylo navrhnout možné přístupy k úkolům personálního managementu, co nejlépe popsat výstupy, vztahující se k jednotlivým částem tak, aby je bylo možné využít přímo ve společnosti Vsetínská nemocnice a.s., a tím inovovat dosavadní praktiky používané v Nemocnici Vsetín, příspěvkové organizaci.

Každý samostatný oddíl praktické části ukazuje, jak danou problematiku řešit, jaké poskytuje východiska a čím je pro společnost přínosný. Také shrnují nejčastější a nejefektivnější manažerské techniky, které jsou běžně používány. Snažila jsem se nastínit metodiky, které povedou k aplikování jednotlivých činností tak, aby byly při zavedení co nejméně komplikované a srozumitelné.

Jsem si vědoma, že daná problematika, je velice obšírná a každý úkol personálního managementu by si zasloužil podrobnější a důslednější pozornost. Ale mým prvotním cílem bylo navrhnout komplexní řešení, které napomůže ke stabilizaci, a tím k efektivnosti a spokojenosti zaměstnanců. Do budoucna by tyto dílčí úkoly mohly být analyzovány podrobněji.

Za základní problém, s kterým se mohou vedoucí pracovníci setkávat, bych označila neochotu spolupráce příslušných podřízených. Vzhledem k neznalosti dané problematiky mohou například hodnocení zaměstnanců považovat za zbytečné anebo za ztrátu času. Je už na jednotlivých vedoucích, aby svým podřízeným vysvětlili, k čemu jednotlivé činnosti slouží, a že výsledek vede především k jejich spokojenosti.

## 5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- AMSTRONG, M., *Personální management*, 1999, ISBN 80-7169-614-5
- BELCOURT, M., WRIGHT, P.C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, 1998, ISBN 80-7169-459-2
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, 2006, ISBN 80-251-0396-X
- CRAINER, S., *Moderní management: Základní myšlenkové směry*, 2000, ISBN 80-7261-019-8
- DĚDINA, J, CEJTHMAR, V., *Management a organizační chování*, 2005, ISBN 80-247-1300-4
- DRUCKER, P.F., *Výzvy managementu pro 21. Století*, 2001, ISBN 80-7261-021-x
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, 1999, ISBN 80-7226-161-4
- HRONÍK, F., *Hodnocení zaměstnanců*, 2006, ISBN 80-247-2
- JAY, R., TEMPLER, R. *Velká kniha manažerských dovedností*, 2006, ISBN 80-247-1279-2
- KOCIÁNOVÁ, R., *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*, 2004, ISBN 80-86432-97-1
- NÖLKE, M. *Praktický management*, 2004, ISBN 80-247-0912-0
- OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem*, 2005, ISBN 80-247-1726-3
- PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*, ISBN 80-247-1092-7
- ROBBINS S.P., COULTER M., *Management*, 2004, ISBN 80-247-095-1
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Management teorie a praxe v informační společnosti*, 2001, ISBN 80-7261-041-4



## 5.1 PŘEHLED POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH STRÁNEK

- OLŠOVÁ, P., *časopis Veřejná správa, Veřejný personální management /online/*  
Dostupné z: [http://www.mvcr.cz/2003/casopisy/vs/0427/konz\\_info.html](http://www.mvcr.cz/2003/casopisy/vs/0427/konz_info.html)
- KLEIBL, J., *Cíle a metody hodnocení pracovníků ve veřejné správě /online/*  
Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/hodnocen.html#1>
- */online/ Historie nemocnice*  
Dostupné z: <http://www.nemocnice-vs.cz/?sekce=o-nemocnici&text=historie>
- */online/ Potřeba pracovníků – počty a struktura*  
Dostupné z: [http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m\\_potr.html](http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_potr.html)
- DUDEK, M., *Analýza pracovního místa /online/*  
Dostupné z: <http://www.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>

## 5.2 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Osobní dotazník uchazeče o pracovní místo

Příloha č. 2 – Přehled možných otázek při přijímacím rozhovoru

Příloha č. 3 – Formulář pro písemný výstup z hodnocení

**Příloha č. 1 – Osobní dotazník uchazeče o pracovní místo**

OSOBNÍ ÚDAJE						
Titul	Jméno	Příjmení		Rodné příjmení		Číslo OP
Rodné číslo	místo narození	národnost	St.přísl.	Věk	Zdravotní pojišťovna	
POZICE, O KTEROU SE UCHÁZÍTE						
ADRESA						
Trvalé bydliště (ulice, č.p., město, tel.č.)						
Přechodné bydliště (ulice, č.p., město, tel.č.)						
Kontaktní adresa (kam si přejete dostávat korespondenci)						
RODINNÁ SITUACE						
Rodinný stav (zaškrtněte hodící se)						
Svobodný(á)	Ženatý/vdaná	Rozvedený/rozvedená	ovdovělý(á)	ve spol. domácnosti		
Bydlení (zaškrtněte hodící se)						
S rodiči	Vlastní dům/byt	Podnájem	ubytovací zařízení			
Manžel/ka						
Titul	jméno	příjmení	dat.narození	rodné příjmení		
Nynější zaměstnání a funkce, kterou zastává						
Děti						
Titul	jméno	příjmení	dat.narození	škola, zaměstnání		
ZDRAVOTNÍ STAV						
Máte nějaké zdravotní omezení (alergie, závratě, nemoci pohybového ústrojí atd.)						
Ano	Jaká:					Ne
Pobíráte invalidní důchod (částečný, plný)?						
Ano	Jaký:					Ne
Máte změněnou pracovní schopnost?						
Ano	Jaké práce nemůžete vykonávat:					Ne
VOJENSKÁ SLUŽBA						
Neabsolvoval	Proč:					Absolvoval
MÁTE ZÁPIS V TRESTNÍM REJSTŘÍKU?						
Ano	Důvod:					Ne

FINANČNÍ CHOVÁNÍ									
Na co vynakládáte své peníze?									
Životní pojištění		Stavební spoření		půjčky		leasing		hypotéka	
Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne
Cenné papíry		Důchodové pojištění		jiné spoření		srážky			
Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne
VZDĚLÁNÍ									
Školy		od roku	do roku	Název školy a oboru studia				Ukončení	
Základní škola								Ano	Ne
Střední odborné učiliště								Ano	Ne
Střední odborné učiliště s maturitou								Ano	Ne
Střední škola								Ano	Ne
Nástavba								Ano	Ne
VOŠ, bakalářské studium								Ano	Ne
Vysoká škola (magisterské studium, ing. apod.)								Ano	Ne
Postgraduální studium								Ano	Ne
Jazykové znalosti									
Jazyk	5 (plynule)	4	3	2	1 (min.)	bez znalosti	jak certifikováno		
Angličtina									
Němčina									
Absolvované kurzy, stáže apod.									
Název					od	do	Způsob zakončení		
Řidičský průkaz									
Skupina (zaškrtněte hodící se)		A	B	C	D	E	T		
Kolik km, resp. hodin ročně									
Znalost práce s HW, SW									
Běžná	Word	Excel	Access						
Profesionálně uživatelská	Word	Excel	Access						
Další důležité znalosti, schopnosti, dovednosti									

PRAXE						
Název firmy	od	do	funkce	odpovědnost- hlavní úkoly, povinnosti	důvod ukončení	
JAKÉ ÚKOLY ČEKÁTE? JAKOU MÁTE PŘEDSTAVU CO VÁS ČEKÁ ZA PRÁCI?						
Jakou máte představu o svém platu:				Od kdy můžete nejdříve nastoupit?		
Při nástupu	po 3 měsících		po roce			
				Jak jste se dozvěděl o volném místě?		
Proč se zrovna zajímáte o toto zaměstnání?				Hodící se zaškrtněte		
				Z inzerátu v..... .....	Od personální agentury	Byl jsem osloven člověkem ze spol.
				Dotazem přímo ve společnosti		
V současné době jste (hodící se zaškrtněte)				Jaké jsou vaše hranice práce pře čas?		
Zaměstnaný	Nezaměstnaný		Ve výpovědi			
Jaký rozvoj kariéry preferujete (zaškrtněte 1 možnost)				Jaké úkoly vám vyhovují?(zaškrtněte hodící se)		
Získávání dalších odborností	Prohlubování dosavadní odborností	Postup v hierarchii		krátkodobé	Dlouhodobé	Detailně definované
				Rámcově definované		
REFERENCE o vás může poskytnout (jméno, funkce, kontakt)						
1.						
2.						
3.						
U které firmy jste byl/a dosud nejspokojenější? Proč?						
U které firmy jste byl/a nejméně spokojený? Proč?						
Co se vám z toho všeho co umíte a znáte podařili využít v předchozích zaměstnáních?						
Co se vám z toho všeho co umíte a znáte nepodařilo využít? Proč?						

CO POVAŽUJETE ZA SVÉ SILNÉ STRÁNKY?	CO POVAŽUJETE ZA SVÉ SLABÉ STR.?
<b>Vaše mimopracovní zájmy, co vás baví?</b>	
<b>Další důležité okolnosti</b>	

## Příloha č. 2 – Přehled možných otázek při přijímacím rozhovoru

<b>Otázky navazující kontakt</b> (zároveň zkoumají, jak uchazeč projevuje emoce a jak jedná s druhými lidmi)	
I	Jakou jste měl cestu?
I	Jste původem z Valašského Meziříčí? Tam jsem strávil několik nádherných let, neznáte náhodou....
I	Dnes je velice teplo. Jestli chcete odložit si sako, nechcete něco k pití?
<b>Otázky zkoumající motivaci</b>	
S	Co by pro vás znamenalo kdybychom vás nepřijali?
S	Co víte o naší společnosti?
S	Kdybyste mohl změnit svou pracovní dráhu, co by bylo jinak?
S	Co si myslíte. Že je nejdůležitější pro ty, aby lidé podávali optimální výkon?
S	Co říkáte metodě cukru a biče?
I	Co vás tak dlouho drželo v minulém zaměstnání, když tam bylo tolik nejistot?
I	Jste velice kvalifikovaný člověk, ale dosud se vám nepodařilo najít takovou práci, která by vám sedla. Jak si to vysvětlujete?
I	Co vás přitahuje na práci vedoucího ekonomického oddělení?
<b>Otázky zkoumající sebehodnocení</b>	
S	Jak a čím můžete být prospěšný naší organizaci?
S	Proč bychom měli dát přednost právě vám před ostatními?
S	Jste sebevědomým člověkem? Jaké k tomu máte důvody?
I	Z toho všeho, co o vás vím, působíte na mě jako skromný člověk. Je můj dojem správný?
I	Působíte jako výrazná individualita a sebevědomý člověk? Podle čeho si myslíte, že se dá rozeznat člověk, který je opravdu sebevědomý a člověk, který to umí zahrát?
<b>Otázky zkoumající ambice a způsoby zvládání překážek</b>	
S	Proč jste se v posledním zaměstnání více neprosadil?
S	Co vám nejvíce stálo v cestě ve vaší profesionální dráze?
S	Co jste v posledním zaměstnání měl udělat, ale neudělal? Proč?
S	Jaké jsou vaše profesní cíle? Proč jste je nedosáhl v posledním zaměstnání?
S	Jací lidé v dnešní době mají otevřeny dveře k úspěchu?
<b>Stresové otázky</b>	
S	Nepřipadáte si na tuto práci příliš mladý/starý
S	Nepřipadá vám, že vzhledem k nárokům práce jsou vaše finanční nároky příliš malé/velké
S	Nepřipadá vám, že pro tuto práci máte nedostatečnou kvalifikaci/jinou než potřebnou?
S	Co vše jste ochoten udělat, abyste toto místo získal?
S	Jak vás rodina či manželka může blokovat v práci?
I	Je vidět, že jste nervózní, že máte trému. Jak umíte zacházet ze svou nervozitou?
I	V jakých situacích se vám potí ruce? (Při úvodním setkání, bylo možné si povšimnout, že

	uchazeč má zpocené ruce)
<b>Otázky zkoumající představy o místě</b>	
S	Jakých 5 hlavních schopností, dovedností nebo vlastností musí mít člověk, aby uspěl na místě, o které se ucházíte? Na kolik % v jednotlivých bodech toto splňujete?
S	Na co byste ve své práci kladl zvláštní důraz?
I	Vy nemáte žádné zkušenosti s místem, které chceme obsadit, ale určitě máte nějakou představu. V čem vám padne jako ulité?
<b>Otázky zkoumající interpersonální vlastnosti a dovednosti</b>	
S	S jakými lidmi nejraději spolupracujete?
S	S jakými lidmi si moc nerozumíte?
S	Co je podle vás tou největší motivací, co lidi motivuje?
S	Když pracujete na obtížném úkolu, pracujete raději sám nebo si někoho přizvete?
S	Jak lze opsat konfliktního člověka, do kterého by to nikdo, kdo s ním nepřichází do důvěrnějšího kontaktu, neřekl?
I	Při našem rozhovoru působíte příjemně, nevnučeně, sám přispíváte k plynutí rozhovoru. Jak jste se tomu naučil?
I	Situace výběrového interview je psychicky náročná, protože lidem obvykle o něco jde. I vám dle všeho záleží na tom, abyste dopadl nejlépe. Ale chci se vás zeptat, v jakých mezilidských situacích jste uvolněný?
<b>Otázky zkoumající zájmy</b>	
S	Jaká by měla být dovolená podle vašeho gusta?
S	Kdy a při čem se cítíte jako ryba ve vodě?
S	Myslíte si, že lepšími pracovníky jsou ti, kteří mají spoustu zájmů, nebo ti, kteří mají minimum zájmů?
S	Jaké jsou vaše zájmy?
I	V dotazníku jste uvedl. Že rád rybaříte a sbíráte známky. Proč? Co pro vás tyto koníčky znamenají?
<b>Otázky zkoumající zralost a morální vyspělost</b>	
S	Jak byste formuloval své životní krédo?
S	Jak se díváte na workholika?
S	Jaké jsou vaše hranice mezi vaším soukromým a profesionálním životem?

### Příloha č. 3 – Formulář pro písemný výstup z hodnocení

Hodnocení zaměstnanců		
Příjmení:.....	Jméno:.....	Titul:.....
Oddělení:.....	Pracovní pozice:.....	
Hodnocení za období od:.....	Do:.....	Počet let v organizaci:.....

Hodnoticí stupnice		
Hodnocení je prováděno podle metody BARS		
4	Vynikající	mimořádná, nadprůměrná úroveň kvality výkonu
3	Velmi dobrý	nadstandardní, kvalitní úroveň výkonu
2	Dobrý s výhradami	standardní, uspokojivá, přijatelná úroveň výkonu, vak v vyžadující zlepšení v dílčích charakteristikách
1	Nevyhovující	nepřijatelná úroveň výkonu

Část 1.: OBECNÁ KVALIFIKACE		
	Ohodnocení	Poznámky
<b>Znalost práce:</b> Dokonalé porozumění a osvojení si všech aspektů, které jsou na práci kladeny		
<b>Množství odvedené práce:</b> Za normálních podmínek podává vysoké pracovní nasazení		
<b>Kvalita odvedené práce:</b> Soustavně splňuje požadavky na přesnost a úplnost, věnuje se detailům.		
<b>Analýza/Řešení problémů:</b> Proniká do podstaty problému a předpokládá vhodné návrhy k řešení problému.		
<b>Plánování:</b> Dokáže odpovědně plánovat své úkoly a aktivity s efektivním využíváním času. Dodržuje lhůty.		
Poznámky a doporučení hodnotitele		



Část 2.: <b>OBECNÁ HODNOCENÍ</b>		
	Ohodnocení	Poznámky
<b>Iniciativa:</b> Vyhledává nové příležitosti a odpovědnosti. Přidělenou práci provádí samostatně a bez odkladů		
<b>Přizpůsobitelnost:</b> Je přizpůsobivý a otevřený pro různé způsoby práce. Ochotný zkoušet nové nápady a přístupy.		
<b>Spolehlivost:</b> Zájmy společnosti staví před vlastní výhody a prospěch. Přesný, nemarní čas společnosti		
<b>Přístup k práci:</b> Charakterizuje jej pozitivní přístup k práci a společnosti, působí profesionálně.		
Poznámky a doporučení hodnotitele:		

Část 3.: <b>MEZILIDSKÉ VZTAHY</b>		
	Ohodnocení	Poznámky
<b>Komunikace:</b> Jasně a efektivně sdílí a předává informace jak ústně, tak písemně.		
<b>Týmová práce:</b> Se zájmem a nadšením se podílí na týmové práci.		
<b>Spolupráce:</b> Pracuje efektivně a v souladu s ostatními členy týmu a nadřízenými. Přispívá k vytváření kvalitního pracovního prostředí.		
Poznámky a doporučení hodnotitele		

Část 4.: <b>SPECIFICKÉ OTÁZKY ODDĚLENÍ</b> volitelné – dle uvážení zvolí manažeři		
	Ohodnocení	Poznámky
Otázka 1		
Otázka 2		
Otázka 3		
Otázka 4		

Část 5.: MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI Platí pro vedoucí zaměstnance, jímž jsou podřízeni další zaměstnanci		
	Ohodnocení	Poznámky
<b>Vedení lidí:</b> Dokáže přizpůsobit styl vedení situaci, má respekt a autoritu ve vztahu k jednotlivcům.		
<b>Trénink/konzultace:</b> poskytuje konstruktivní a seriózní zpětnou vazbu a podporu svým podřízeným.		
Delegování: Efektivně deleguje pravomoci a kompetence na své podřízené a rozvíjí tak jejich potenciál.		
<b>Komunikace:</b> Jasně a včas předává, vysvětluje a sdílí informace, postupy a procedury společnosti se svými podřízenými		
<b>Potřeby školení:</b> Sleduje potřeby školení ve svém oddělení		
Poznámky a doporučení hodnotitele		

VŠEOBECNÉ CELKOVÉ HODNOCENÍ				
Silné stránky:				
Prostor pro rozvoj zlepšení				
Závěrečné hodnocení:	Vynikající	Velmi dobrý	Dobrý s výhradami	Nevyhovující
Datum:..... Podpis hodnotitele.....				

<p style="text-align: center;"><b>KOMENTÁŘ ZAMĚSTNANCE</b></p> <p style="text-align: center;">Poznámky a komentář k hodnocení, které s vámi bylo provedeno</p>
<p>Poznámky:</p>          
<p>Přečetl jsem si celý dokument „Hodnocení zaměstnance“ a jeho obsah jsem prodiskutoval se svým nadřízeným .</p>          <p>Datum..... Podpis zaměstnance.....</p>